2025年3月31日

株式会社フジ・メディア・ホールディングス　取締役会　御中
株式会社フジテレビジョン　取締役会　御中

調　査　報　告　書
（要　約　版）

第三者委員会

委員長　竹内　朗

委員　五味祐子

委員　山口利昭

目次

本調査報告書において用いる主な略語は以下のとおりである。なお、CX の役職員又は元役職員らについては、特に断りなく、現在の立場・役職とは関係なく、文脈に従って、過去の CX での立場・役職等を付して呼称する場合がある。

略語	用語
FMH	株式会社フジ・メディア・ホールディングス
CX	株式会社フジテレビジョン
当社	FMH 及び CX の双方の総称を指す
当委員会	本事案に関連した 2024 年 12 月以降の一連の報道を受けて、2025 年 1 月 23 日開催の当社の臨時取締役会において設置が決議された第三者委員会
本調査報告書	当委員会が FMH 及び CX へ提出する、この報告書（当社代表取締役に提出する実名版のほか、公表版、要約版も含む）
本事案	2023 年 6 月に中居正広氏と女性 A との間で生じた性暴力事案
類似事案	本事案と類似する事案
BBQ の会	本事案に先だって 2023 年 5 月に中居氏所有マンションで開催され、中居氏、B 氏、女性 A らが参加したバーベキューパーティー
スイートルームの会	2021 年 12 月に、外資系ホテルαのスイートルームにて開催され、タレント U 氏、中居氏、B 氏のほか、女性アナウンサーなどが参加した飲み会
有力な番組出演者	CX の番組に出演中、又は過去に出演したことのあるアーティスト、俳優、タレントなどのうち、CX としてキャスティング上又は番組制作上重要な立場を占めていると推定される者をいう。
セクハラ	セクシュアルハラスメントのこと その定義等については厚生労働省が公表している「職場におけるハラスメント対策パンフレット」に従う
パワハラ	パワーハラスメントのこと その定義等については厚生労働省が公表している「職場におけるハラスメント対策パンフレット」に従う
カスハラ	カスタマーハラスメントのこと その定義等については厚生労働省が公表している「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」による
役職員アンケート（第 2 回）	2025 年 1 月 27 日時点で当社に在籍中の全ての役職員（社外役員を除く。）を対象として、2025 年 3 月 3 日に当委員会が行ったアンケート

社外関係者向けホットライン	2025 年 2 月 10 日に類似事案の有無等を調査することを目的として当委員会が設置したホットライン
第 1 回記者会見	CX が 2025 年 1 月 17 日に本事案に関連して設けた 1 回目の記者会見
国連指導原則	2011 年に国際連合人権理事会で承認された「ビジネスと人権に関する指導原則」
【本事案及び CX における本事案の対応についての関係者】	
女性 A	本事案に関する被害者
中居氏	中居正広（タレント）
B 氏	B 氏（CX 人事局付、元 CX 編成総局編成局編成戦略センター室長兼編成部長）
E 氏	E 氏（CX 事業局長・元アナウンス室長）
F 氏	F 氏（CX 編成総局編成局アナウンス室・部長）
G 氏	G 氏（CX 執行役員・編成総局編成局長）
大多専務／大多氏	大多亮（元 CX 専務取締役）
港社長／港氏	港浩一（元 CX 代表取締役社長・元 FMH 取締役）
J 氏	J 氏（CX 編成総局編成局編成戦略センター編成部企画戦略統括担当部長）
K 弁護士	K 弁護士
【報道対策チーム】	
報道対策チーム	本事案に関する報道が行われる想定が強くなった後、2024 年 12 月 13 日以降に CX 内で一連の報道への対策を主導したメンバー
【その他の FMH、CX の取締役・元取締役】	
日枝氏	日枝久（当社取締役相談役、元 CX 代表取締役社長・会長、元 FMH 代表取締役会長）
金光氏	金光修（CX 取締役、FMH 代表取締役社長）
清水社長／清水氏	清水賢治（CX 代表取締役社長、FMH 専務取締役）
嘉納会長	嘉納修治（元 CX 代表取締役会長、元 FMH 代表取締役会長）
石原常務	石原正人（CX 常務取締役）

第１章　第三者委員会による調査の概要

第１　第三者委員会の設置

2023 年 6 月に株式会社フジテレビジョン（以下「CX」という）の番組の出演タレントと女性との間で生じた事案（以下「本事案」という）に関連した 2024 年 12 月以降の一連の報道を受けて、2025 年 1 月 23 日開催の株式会社フジ・メディア・ホールディングス（以下「FMH」といい、FMH と CX を合わせて以下「当社」という）及び CX の臨時取締役会において、第三者委員会（以下「当委員会」という）の設置が決議され、同日に FMH が適時開示を行った。

当委員会の設置目的は、本事案に関する事実関係及び当社の事後対応やグループガバナンスの有効性を客観的かつ独立した立場から調査・検証すること、調査結果を踏まえた原因分析及び再発防止に向けた提言を行うことである。

第２　第三者委員会への委嘱事項

当委員会への調査委嘱事項は、次の 6 点である。

(1)　本事案への当社の関わり
(2)　本事案と類似する事案の有無
(3)　当社が本事案を認識してから現在までの当社の事後対応
(4)　当社の内部統制・グループガバナンス・人権への取組み
(5)　判明した問題に関する原因分析、再発防止に向けた提言
(6)　その他第三者委員会が必要と認めた事項

第３　第三者委員会の構成

当委員会は、次の 3 名の委員から構成される[1]。

委員長　:　竹内　　朗（弁護士・公認不正検査士、プロアクト法律事務所）
委員　　:　五味　祐子（弁護士、国広総合法律事務所）
委員　　:　山口　利昭（弁護士・公認不正検査士、山口利昭法律事務所）

当委員会は、調査担当弁護士として次の者を起用し、調査業務に従事させた。

主任調査担当弁護士　:　渡邉宙志（プロアクト法律事務所）
山口亮子（三浦法律事務所）
池永朝昭（プロアクト法律事務所）
高橋大祐（真和総合法律事務所）
小林美奈（弁護士法人 ANSWERZ）

調査担当弁護士　:　徳山佳祐、田中伸英、岩渕恵理、田畑瑠巳、神田詠守、中島永祥（プロアクト法律事務所）
牧野輝暁、上村彩（国広総合法律事務所）

[1] 第三者委員会の設置当初に委員であった寺田昌弘氏は、2025 年 3 月 3 日に辞任し、翌 4 日に山口委員が就任した。

間瀬まゆ子、小松慶子、迫野馨恵、加藤佑子、後藤徹也、齋藤亮太、菅原裕人、髙橋宗鷹、金井悠太、榮村将太（三浦法律事務所）

また、当委員会は、デジタルフォレンジック専門業者として株式会社foxcaleを起用し、デジタルデータの保全・解析業務に従事させた。

当委員会は、調査を補助するための当社側の調査事務局として 3 名の社員を指名し、当社の役職員との間に厳格な情報隔壁を設け、守秘の誓約書を差し入れさせ、補助業務に従事させた。

第４　第三者委員会の独立性と専門性

当委員会は、日本弁護士連合会が 2010 年 7 月 15 日に策定（同年 12 月 17 日に改訂）した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠するものである。同ガイドラインは、第三者委員会について、「企業等から独立した委員のみをもって構成され、徹底した調査を実施した上で、専門家としての知見と経験に基づいて原因を分析し、必要に応じて具体的な再発防止策等を提言するタイプの委員会である。すなわち、経営者等自身のためではなく、すべてのステークホルダーのために調査を実施し、それを対外公表することで、最終的には企業等の信頼と持続可能性を回復することを目的とするのが、この第三者委員会の使命である。」としている。

当委員会の委員、調査担当弁護士、デジタルフォレンジック専門業者は、いずれも当社との間に利害関係を有していない。

当委員会の委員は、いずれも過去に不正調査や調査委員会の経験が豊富で、社外役員を歴任して内部統制・ガバナンスを監督する経験も有しており、専門性を備えている。

また、主任調査担当弁護士のうち高橋大祐及び小林美奈は、いずれもビジネスと人権ロイヤーズ・ネットワーク（BHR Lawyers）の運営委員を務め、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）の共同代表理事及びリーガルマネジャーを務めており、いずれも 2024 年 6 月 4 日に開催された責任ある企業行動のための対話救済フォーラム 2024（第 2 回）において、「エンターテイメント・メディア業界における性的暴力・ハラスメント問題の理解と対話救済メカニズムの強化－旧ジャニーズ事務所問題を契機として」と題するプレゼンテーションを行うなど、ビジネスと人権に関する専門性を備えている。

当委員会の調査及び本調査報告書の作成にあたっては、被害者保護・支援の観点から、公認心理師及び臨床心理士である鶴田信子氏から助言を得た。同氏は、東京医科歯科大学難治疾患研究所にて技術補佐員として PTSD に対する持続エクスポージャー療法（PE 療法）の治療効果研究に携わり、現在はペンシルバニア大学不安治療研究センター（CTSA）の認定 PE 療法スーパーバイザーとして同療法の普及や育成にあたっている。民間の被害者支援団体において被害者支援に携わる一方で、精神科クリニックなどで臨床を行っている。

また、当委員会は、調査を実施する中で、被害を受けた調査対象者に対する心理的支援

が必要であると判断した。そこで、2025 年 2 月 26 日以降、一般社団法人東京公認心理師協会と連携し、ハラスメント等の被害を申告する調査対象者のうち、希望者に対して個別対応を行うこととした。個別対応は、当委員会のヒアリングへの同行、同席及びアフターケアなど調査対象者の希望に応じた内容とし、検察庁との連携実績や事故事件発生時の緊急支援経験のある同会司法関連領域委員会の臨床心理士及び公認心理師が担当した。個別対応に要する費用は当社が全額負担している。

第５　第三者委員会の調査

第三者委員会の開催状況、調査期間、調査対象期間、調査手法については公表版記載のとおりである。

第６　留意事項

当委員会は、当委員会の調査に協力することへの当社役職員の不安や懸念を払拭するため、2025 年 1 月 30 日開催の当社の取締役会において、「1．第三者委員会の調査に協力した役職員に対し、決して不利益な取扱いをしない、2．第三者委員会の調査に協力した役職員に対して不利益な取扱いをした場合、取締役会決議に違反する重大な不適切行為と認める、3．第三者委員会の調査に協力して不利益な取扱いを受けた役職員は、直ちに第三者委員会または会社に被害申告されたい」旨を決議し、その旨を当社役職員に周知してもらった。

しかし、当委員会は、強制的な調査権限を持たず、あくまで関係者の任意の協力を得る形で調査を実施するため、関係者の協力が得られない時は、調査が十分に実施できないこともあった。

第７　調査報告書（公表版）の作成要領と関係者への配慮

当委員会は、第 3 章に述べる本事案において、性暴力が行われ、重大な人権侵害が発生したと認定した。また、類似事案においても、ハラスメントが行われたと認定した。

当委員会は、被害者のプライバシーを含む人権を保護することを優先し、本調査報告書の公表により被害者が特定されたり、プライバシーが侵害されたり、二次被害を受けることがないよう、必要な匿名化及び被害内容の抽象化を施した。

FMH 及び CX の役職員については、取締役・監査等委員・監査役は実名で、執行役員を含むその他の役職員は匿名で表記した。

タレントらを含む CX の取引先については、原則として匿名で表記した。もっとも、中居正広氏（以下「中居氏」という）については、本事案の当時から著名なタレントで CX にとっても有力な番組出演者であったこと、第三者委員会の中心的な調査対象である本事案の重要な当事者であること、本事案の当事者として当社も実名を表示し、実名報道もなされていることを踏まえ、説明責任という観点も考慮して、実名で表記した。

当委員会は、関係者や取引先の実名を記載した本調査報告書（実名版）を二部作成した。本来であれば、これを当社の取締役会に提出して取締役会メンバー全員に配付することになる。しかし、過去の報道等を見る限り、当社内の機密情報が社外に流出しているおそれ

があるようにも感じられ、当委員会としては、取締役会及びその関係者から外部への情報流出も現実問題として懸念せざるを得なかった。そこで、当委員会は、これを FMH 代表取締役社長である金光修氏（以下「金光氏」という）と、CX 代表取締役社長である清水賢治氏（以下「清水氏」又は「清水社長」という）に一部ずつ交付し、厳重に保管して情報管理を徹底するとともに、今後の再発防止等の業務執行に活用することを申し入れた。

【お願い】
FMH 及び CX の役職員、取引先、その他関係者、報道機関及びマスメディア各位においては、ハラスメント被害・人権侵害を受けた被害者に対し、詮索、特定、報復、誹謗中傷などの二次被害を与えることのないよう、特段の配慮をお願いしたい。

第２章　当社等の概要

第１　企業概要

１　沿革

CX は、1957 年 6 月、株式会社ニッポン放送と株式会社文化放送の 2 社に映画 3 社（東宝株式会社、松竹株式会社、大映株式会社）が加わり「富士テレビジョン」としてテレビ免許を申請したことが設立の発端である。同年 11 月、株式会社富士テレビジョン（東京都千代田区有楽町一丁目 7 番地、資本金 6 億円）が設立され、翌 1958 年 12 月に株式会社フジテレビジョンに社名変更された。

CX は、1959 年 1 月にはテレビ免許の本免許の交付を受け、同年 3 月に開局している。同社は、1963 年 1 月には国内初となるアニメーション番組「鉄腕アトム」の放送を開始し、1964 年 9 月にはカラー本放送が、1969 年 10 月にはアニメーション番組「サザエさん」や 1981 年 5 月にはバラエティ番組である「オレたちひょうきん族」、1982 年 10 月には昼のバラエティ番組である「笑っていいとも！」が放送開始されるなど、国民的に著名なアニメーション番組やバラエティ番組の放送事業を担ってきた。

1997 年 4 月には東京都港区台場二丁目 4 番 8 号の新社屋に本社を移転、営業開始し、同年 8 月には東京証券取引所第一部へ上場した。

2008 年 10 月には認定放送持株会社として株式会社フジ・メディア・ホールディングスに社名変更されるとともに、新設分割により株式会社フジテレビジョンが設立された。

２　会社情報

	FMH	CX
会社名	株式会社フジ・メディア・ホールディングス	株式会社フジテレビジョン
本店所在地	東京都港区台場二丁目 4 番 8 号	
設立年月日	1957 年 11 月 18 日	2008 年 10 月 1 日
資本金	1462 億 35 万円	88 億円
売上高（2024 年 3 月期）	177 億 6200 万円（連結：5664 億 4300 万円）	2382 億 1900 万円
代表取締役社長	金光修	清水賢治
社員数（2024 年 3 月 31 日時点）	45 名（連結：6,787 名）	1,130 名

当社の事業概要、組織体制、フジサンケイグループの体制等については公表版記載のとおりである。

第３章　本事案について

第１　本事案の関係者

本事案に関する主要な関係者についての概要は公表版記載のとおりである。

第２　本事案に至る経緯

本事案に至る経緯等については公表版記載のとおりである。

第３　本事案発生後から週刊文春報道までの CX の対応

本事案発生後から週刊文春報道までの CX の対応については公表版記載のとおりである。

第４　総括

１　本事案に関する認定

⑴　調査の限界（守秘義務）と本調査報告書への記載の限界（プライバシーの尊重）

当委員会は、中居氏及び女性 A に対し、双方の代理人弁護士を通じて、双方がお互いに示談契約における守秘義務を解除することにより、当委員会のヒアリングに支障なく協力してもらえるよう依頼した。

女性 A 側は、当委員会に対する守秘義務の全面解除に応じる旨回答した。しかし、中居氏側は、守秘義務の範囲内の事項についてはヒアリングに応じないとし、当委員会に対して女性 A の守秘義務を解除しない旨を回答した。

そこで、当委員会が双方の代理人弁護士と協議した結果、「2023 年 6 月 2 日に女性 A が中居氏のマンションの部屋に入ってから退室するまでの事実」及び「示談契約の内容」が守秘義務の対象事実であることを特定し、この部分以外については双方が当委員会のヒアリングに応じることを確認した。

したがって、当委員会は「2023 年 6 月 2 日に女性 A が中居氏のマンションの部屋に入ってから退室するまでの事実」及び「示談契約の内容」については、女性 A 及び中居氏へのヒアリング以外の調査方法、すなわち CX 関係者のヒアリング及び関係資料から得た証拠に基づき認定した。

しかし、当該事実は、女性 A の人権及びプライバシーに関わる事項を含むものであること、当委員会への調査委嘱事項は「本事案への当社の関わり」「本事案を認識してから現在までの当社の事後対応」であり、当該事実を詳細に事実認定し調査報告書に記載することを目的とするものではないと判断したことから、女性 A の人権及びプライバシーを尊重し、女性 A から同意が得られた範囲で本調査報告書に事実を記載した。

⑵　本事案についての当委員会の認定

本事案そのものについては、女性 A 及び中居氏は双方に対して守秘義務があることから当委員会は中居氏及び女性 A からヒアリングを行うことができなかったため、具体的な行為態様については明らかでない部分がある。

したがって、当委員会は、

- 守秘義務を負う前の女性Aの CX 関係者への被害申告（本事案における具体性のあ

る行為態様が含まれる）

- 女性 A に生じた心身の症状（本事案直後から重篤な症状が発生して入院に至り、PTSD と診断された）
- 本事案前後の女性 A と中居氏とのショートメールでのやりとり（本事案における具体性のある行為態様及び女性 A の認識が含まれる。なお、中居氏は、女性 A とのショートメールでのやりとりは削除済みと述べた）
- CX 関係者間の報告内容、関係者のヒアリング、客観資料、CX 関係者からの被害申告に関するヒアリング結果、両者の守秘義務解除要請に対する態度（女性 A は当委員会に対する全面的な守秘義務解除に同意したが、中居氏は守秘義務の解除に応じなかった）
- 女性 A と中居氏の当委員会のヒアリングにおける証言内容・証言態度

などをもとに、事実認定を行った。

その結果、当委員会は、2023 年 6 月 2 日に女性 A が中居氏のマンションの部屋に入ってから退室するまでの間に起きたこと（本事案）について、女性 A が中居氏によって性暴力による被害を受けたものと認定した。

世界保健機構（WHO）が公表している「World Report on Violence and Health」（2002 年）は、「性暴力（Sexual Violence）」について以下のとおり定義している[2]。

強制力を用いたあらゆる性的な行為、性的な行為を求める試み、望まない性的な発言や誘い、売春、その他個人の性に向けられた行為をいい、被害者との関係性を問わず、家庭や職場を含むあらゆる環境で起こり得るものである。また、この定義における「強制力」とは、有形力に限らず、心理的な威圧、ゆすり、その他脅しが含まれるもので、その強制力の程度は問題とならない。

このように、「性暴力」には「同意のない性的な行為」が広く含まれており[3][4]、「性

---

[2] 世界保健機構（WHO）「World Report on Violence and Health」（2002 年）149 頁
https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/42495/9241545615_eng.pdf?sequence=1

[3] 内閣府男女共同参画局ホームページ「性犯罪・性暴力とは」において「性暴力」を「同意のない性的な行為」としている（https://www.gender.go.jp/policy/no_violence/seibouryoku/index.html）。

[4] 福岡県では、「福岡県における性暴力を根絶し、性被害から県民等を守るための条例」（令和 6 年 3 月改正）に基づき、令和 7 年 3 月に「性暴力根絶に向けた対応指針」が策定されている。

同指針では、「性暴力とは、被害者の身体又は精神に対し、被害者の同意（自由な意思により自発的に与えられるものをいう。）がなく行われる性的な行為である（強要されたもの及び対等の関係にない、又は同意に関する判断が困難な状況で行われる性的な行為等も含む）。性暴力は、被害者の気持ちが尊重されず、被害者が自分の身体に関することを自分で決める権利を否定する人権侵害である。年齢・性別に関わらず起こり、身近な人や夫婦・恋人の間でも起こる。刑法その他の法律や条例で性犯罪と規定される不同意性交等、不同意わいせつ、児童買春、盗撮、痴漢のほか、セクシュアル・ハラスメントなど同意なく行われる性的な行為や発言も性暴力に含まれる。性暴力は、被害者やその家族等の心身に長期にわたって重大な悪影響を及ぼす。性暴力の背景に性差別意識がある場合がある。」と定められている（https://www.pref.fukuoka.lg.jp/uploaded/life/760097_62415706_misc.pdf）。

を使った暴力」全般を意味する。
当委員会は、性暴力を重大な人権侵害行為の一つと認識している。

2　本事案について

(1)　はじめに

本件は、CXの社員である女性アナウンサー（女性A）が、同社の番組に出演している有名男性タレント（中居氏）から性暴力による重大な人権侵害の被害を受け、CX は女性 A から被害申告がなされたにもかかわらず適切な対応をとらず、漫然と中居氏の番組出演を継続させた事案である。

女性Aは、業務復帰を希望していたが、断念して退職せざるを得なかった。

事後に週刊誌報道を契機として本事案が発覚したが、CX及びFMHは本事案への対応についてステークホルダーに対する説明責任を果たすことができず、その結果、視聴者、スポンサー、取引先、株主・投資家、社員その他のステークホルダーから厳しい非難を受け、社会的信用が失墜し、後記のとおり、数多くのスポンサーによる CM の AC 差替え、投資家による抗議、取材先やロケ先における拒否等を受けており、危機的状況に陥っている。

(2)　本事案に対する評価

ア　本事案には性暴力が認められ、重大な人権侵害が発生した

上記のとおり、本事案において中居氏が女性 A に対して性暴力を行い、PTSD を発症した。すなわち、女性 A は、頻回なフラッシュバック、食欲不振、うつ症状等を伴う重篤な病状が認められ、PTSD と診断され、精神科での入院・通院治療及びトラウマ治療を受けるに至った。中居氏の行為は、重大な人権侵害行為に当たると解する。

そして、本事案は、CX にとって、有力取引先による社員に対する人権侵害の強い疑いのある事案であり、同社における人権に関する重大な経営リスクとして認識すべき事案である。

イ　本事案に至る経緯

(ア)　2人での密室での食事を断ることができない状況に追い込まれたこと

中居氏の女性 A に対する当初の誘い文句は、「今晩、食事はどうか」「メンバーを誘っている」という趣旨のものであり、食事に CX の社員や番組制作に関わるメンバーも参加するように思わせるものであった。しかし、結論として、中居氏は、実際には、誰も食事に誘っていなかったし、飲食店も探していなかった。

次の連絡は、「メンバーは来ない」「2 人だけだが、どうするか？」「飲食店を探している」という趣旨のものであった。メンバーが来られないとして飲食店での 2 人での食事を示して同意を得た。その上で、食事の直前に、適当な飲食店がないこと、自身のマンションの方が「安心かも」など述べて、女性 A が断ることが困難な状況に追い込んでマンションでの食事に同意させたとみることができる。

中居氏と女性 A の間には圧倒的な権力格差のある関係性が存在する。このことも踏まえ

れば、女性Aは、上記のようなやりとりを経て精神的に逃げ道を塞がれたといえる。

(イ) 食事への同意の意味

女性Aは、中居氏の誘いを受けて、最終的に同氏所有のマンションで2人で食事することに同意したが、この同意は、業務上の関係において2人で食事するという限度での同意であって、それ以上のものではない。

加えて、この同意が真意に基づくものであったとはいえない。女性Aは、CXの重要取引先であり番組出演者である大物有名タレントである中居氏の誘いを断ることにより仕事に支障が生じると考え、拒否できなかったのであり、やむなく断れずに食事に行っただけであった。

ウ 本事案とCX「業務」との関係

本事案については、当委員会のヒアリングにおいて、港浩一氏（以下「港氏」又は「港社長」という）、大多亮氏（以下「大多氏」又は「大多専務」という）及びG氏（以下「G氏」又は「G編成制作局長」という）、E氏（以下「E氏」という）その他CX役職員の多くは、本事案について「プライベート」で起こった問題であると述べており、その理由として、業務時間外に、中居氏の家で、同氏と女性Aの2人の間で起こったことであることを挙げる。

しかし、当委員会は、本事案がCXの「業務の延長線上」で発生したと考える。その理由は次のとおりである。

(ア) 中居氏と女性Aの関係は業務上の人間関係であること

中居氏と女性Aは、CXの番組共演で接点を持ち、番組共演者として業務上の関係性があったが、両者は交際しておらず、プライベートにおける関係はなかった。

中居氏は著名な大物タレントであり、CXにとって有力な取引先であった。他方、女性Aは、入社数年目の女性アナウンサーであり、CXの一般社員であった。両者の間には圧倒的な権力格差が存在していた。

このような権力格差のある関係性を前提とすれば、女性Aは、中居氏から誘われれば、それが、例え二人きりの食事であったとしても、CXの業務上の良好な人間関係を構築・維持し、円滑に業務を遂行することを主たる目的として考えることが当然である。

したがって、本事案の時点においても、中居氏と女性Aとの業務上の人間関係が継続していたといえる。

なお、中居氏が女性Aを食事に誘うショートメールには、「メンバーの声かけてます」という記載があるなど、B氏（以下「B氏」という）を含むCX関係者も参加すると思わせるような内容になっており、中居氏と女性Aとの間のプライベートな食事（いわゆるデート）であることを思わせる記載内容は含まれない。本事案において、女性Aが、当該食事は業務の延長線上であるとの認識を持つことは自然である。

(イ) CXの業務実態（番組出演タレントとの外部での会合）

CX では、番組出演タレント等との会合は、円滑な業務遂行、良好な人間関係の構築、コミュニケーションの活性化、番組企画立案、人脈維持拡大等 CX の業務遂行に資するとして、業務時間内外、場所、会合の厳密な参加者などを問わず、広く業務として認められており、これらに必要な費用は会社の経費として精算されている。タレントとの会食が、CX では、広く業務として認められる実態が存在するのであり、これを業務の延長線上として捉えることに不自然はない。

この点につき、雇用均等法第 11 条第 2 項に基づく「事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」（令 2 厚生労働省告示第 6 号）では、事業主が雇用管理上講ずべき措置義務を負う「職場におけるセクシュアルハラスメント」の「職場」について、「事業主が雇用する労働者が業務を遂行する場所を指し、当該労働者が通常就業している場所以外の場所であっても、当該労働者が業務を遂行する場所については、『職場』に含まれる。取引先の事務所、取引先と打ち合わせするための飲食店、顧客の自宅等であっても、当該労働者が業務を遂行する場所であれば、これに該当する」と定めていることも参考になる。

(ウ) 本事案への CX 社員の関与

中居氏が女性 A を本事案の会合に誘った行為に、B 氏や CX 社員が関与した事実は認められなかった。

しかし、本事案の 2 日前に本事案と同じ場所（中居氏所有のマンション）で開催された BBQ の会（以下「BBQ の会」という）については、その経緯からすれば、女性 A も、B 氏らも、CX の業務として参加したと評価できる。このことに加えて、上記のとおり「メンバーの声かけてます」として誘われたことが、女性 A において、本事案当日の食事の誘いを BBQ の会と同種の会合と認識したことに影響を与えている。

(エ) 結論

以上のとおり、中居氏と女性 A との関係性、両者の権力格差、CX におけるタレントと社員との会食をめぐる業務実態などから、本事案は、CX の「業務の延長線上」における性暴力であったと認められる。

本事案の報告を受けた港社長ら 3 名は、本事案の 2 日前に行われた BBQ の会に女性 A が参加していた事実を認識していなかったが、番組出演者である中居氏と CX アナウンサーである女性 A の関係性が番組共演を通じたものであることは十分に認識可能であった。

したがって、少なくとも本事案を「プライベートの問題」と即断するのではなく、業務の延長線上の行為である可能性を認識して本事案について必要な事実確認をしたうえで対応を検討し、意思決定を行うことが適切であった。

本事案への対応を通じて、CX が本事案を「プライベートの問題」と認識していることが女性 A に伝わり、「会社は守ってくれない」「会社から切り離された」として孤独感、孤立感を感じさせたものであり、被害者ケア・救済の観点からも不十分な対応であった。

３　本事案への CX の対応に対する評価

⑴　初期対応

本事案把握後、アナウンス室及び CX の産業医らは、女性 A から被害申告を受け、女性 A の心身の状況を考慮し、業務遂行及び情報共有範囲についての当面の希望を確認しながら、連携して医療的支援、心理的支援を行った。女性 A のプライバシーの保護と心身のケアを最優先として適切に対応を進めたものといえる。

⑵　港社長、大多氏、G 氏の対応

ア　本事案への認識

本事案は、女性Aの入院直後にアナウンス室長E氏から上司である編成制作局長G氏及び人事局長である H 氏に報告され、約 1 ヶ月半後の 2023 年 8 月 21 日には、E 氏及び G 氏から編成制作局を担当する専務取締役である大多氏と港社長に報告された。

港社長、大多専務及びG氏は、女性Aが当初から性暴力を受けた旨を述べており、心身に深刻な症状が出て入院し、自死の危険性があること等の事実を認識していたのであるから、本事案において女性 A が中居氏によって性暴力を受けた疑いがあること、CX において重大な人権侵害の問題が発生した可能性があることを十分に認識することができた。

しかし、女性 A が同意して中居氏所有のマンションに行ったこと、中居氏が異なる認識を持っていること等を重視して、本事案を「プライベートな男女間のトラブル」と即断しており、こうした3名の誤った認識・評価が、CXにおける本事案への対応を誤る大きな要因となった。

イ　対応方針の決定

港社長ら 3 名は、「女性 A の生命を最優先にする、笑顔で番組に復帰するまで何もしない」という「大方針」を決定し、中居氏の番組出演を継続させた。

「大方針」の決定に当たっては、病状悪化等の回避を絶対として女性 A へのケアを最優先した旨を港社長ら 3 名は強調している。中居氏への事実確認を行なわず、番組出演を継続させた理由について、事実確認を行えば中居氏が反論し、それが女性 A に伝わり、女性 A の「刺激になる」、中居氏が女性 A を攻撃する可能性があり、女性 A に危険が生じ得るなどの憶測を挙げているが、合理的判断とはいえない。

女性 A の自死への危険を恐れるあまり、「責任をとれない」との思考停止に陥り、現状を変更しないことを決定して責任を回避しようとしていたのであり、被害者救済を最優先とした本事案への適正な対応に向けた積極的な行動をとらなかったと評価すべきである。

ウ　人権意識

本事案は、CX の有力取引先である有名タレントによる女性 A に対する性暴力であり、人権侵害行為である。

また、取引先から社員に対する人権侵害であるため、カスタマーハラスメントとして位置づけられる。カスタマーハラスメント（以下「カスハラ」という）は、顧客や取引先などからのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、

当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるものをいい[5]、典型例は、顧客や消費者からの過剰なクレーム等である（BtoC）。しかし、2022 年以降、徐々に、取引先役職員からのパワーハラスメントやセクシャルハラスメント（BtoB）についてもカスハラとして捉え、企業が社員を守るべきであるとの共通認識が形成されつつあり、本事案もその一類型と位置付けられる[6]。

したがって、本事案を CX における人権に関わるリスク事案として認識し、安全配慮義務の視点から、女性 A のケア、人権侵害の是正と救済、業務復帰のための環境整備を最優先として対応方針を決定することが求められていた。

しかし、港社長ら 3 名には本事案が CX における人権問題であるとの認識がなく、人権方針に基づく対応を行う発想も、人権対応の専門家に助言を仰ぐという発想もなかった。

本事案に対する主たる対応は、①被害者の救済と②人権侵害の是正である。①については、被害申告した女性 A に対するケア、救済、復帰のための環境整備であり、②については、中居氏との取引・番組出演に対する対応である。②の中居氏との取引解消と番組出演の打切りは、①女性の救済、職場復帰のための環境整備の重要な一要素となるため、①と②は切り離して検討されるべきではなく、一体として検討して対応方針を決定する必要があった。

エ　人権問題リスクの認識の欠如と危機管理不在

第 7 章で後述するとおり、CX では、リアリティ番組「TERRACE HOUSE TOKYO 2019-2020」の出演者が亡くなった事案に関して、遺族から BPO 放送倫理・番組向上機構の放送人権委員会に対して人権侵害の申立てがあり、2021 年 3 月に同機構から「本放送を行うとする決定過程で、出演者の精神的な健康状態に対する配慮に欠けていた点で、放送倫理上の問題があった」との見解が出されるなどして、番組制作過程における人権に関するリスクが認識されていた（以下「テラスハウス問題」という）。

また、同じく第 7 章に述べるとおり、本事案報告当時、旧ジャニーズ事務所における性加害問題が顕在化し、2023 年 8 月に旧ジャニーズ事務所が調査報告書を公表し、メディアが当該問題を認識していたにもかかわらず長期にわたって取材・報道しなかった事実、旧ジャニーズ事務所所属タレントを起用し続けた事実について、テレビ局における性暴力・人権問題に対する意識の低さや有力芸能プロダクションに対する忖度が指摘され、大きな社会的非難を浴びている最中であった。CX においても検証番組が制作され、同年 10 月 21

---

[5] 厚生労働省「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」（2022 年策定）
https://jsite.mhlw.go.jp/shizuoka-roudoukyoku/content/contents/001104928.pdf

[6] 2019 年 6 月、労働施策総合推進法等が改正され、職場におけるパワーハラスメント防止のための雇用管理上必要な措置をとることが事業者の義務となり、2020 年 1 月に「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」（令和 2 年厚生労働省告示第 5 号）が策定され、そこに、顧客等からの暴行、脅迫、ひどい暴言、不当な要求等の著しい迷惑行為（カスタマーハラスメント）に関して、事業者が相談等の体制整備、被害者への配慮の取組みを行うことが望ましい旨、又は被害を防止するための取組みを行うことが有効である旨が定められた。

日に放映された。G 氏は当該番組制作等に責任者として関わり、同番組にも出演して、人権意識の重要性と当該問題への反省を語っていた（以下「旧ジャニーズ事務所問題」という）。

したがって、港社長ら3名は本事案の報告を受けた当時、CXにおいて、番組制作過程、番組出演者の起用において人権に関わるリスクが発生していることを認識しており、CXにおいて人権問題リスクの発生可能性は高かった。そして、旧ジャニーズ事務所問題を契機としてスポンサーや株主などのステークホルダーの人権意識が高まっており、リスクが顕在化した場合には経営上の重大リスクとなることは必至であった。

特に、中居氏は国内有数の著名なタレントであり CX の有力取引先であったため、本事案は社会的関心を呼び、当社経営に与える影響は大きい。情報漏えいにより女性 A に二次被害を与えるリスクも生じ得るが、他方、情報を秘匿したままで中居氏の番組出演を継続させることは、視聴者、スポンサー、株主・投資家などステークホルダーらを騙すことを意味する。CX に対する信頼が失われ、非難を浴びる可能性が高い。

したがって、港社長ら 3 名は人権に関するリスクを重大な経営リスクとして認識し、有事における危機管理として対応すべきであったが、リスク認識・評価を誤り、会社の危機管理としての対処をしなかった。

オ　経営判断における問題

詳細は公表版記載のとおりであるが、本事案は CX の重大な経営リスク案件であるため、対応方針の決定は重要な経営判断事項であった。

カ　編成ライン3名のみによる閉じた意思決定

(ア)　同質性・閉鎖性

本事案への対応方針、女性 A への対応及び中居氏の出演継続の是非に関する意思決定は、編成ラインのトップ3である港社長、大多専務及びG編成制作局長の3名のみで行われた。本事案を CX の番組における「編成ごと」と狭く捉え、番組のことは編成制作局長以上で決めるという考えであった。

このように経営リスクの高い案件についての重要な意思決定が、編成ラインの 3 名のみ、編成の視点のみ、被害者と同じ女性が関与しない同質性の高い壮年男性のみで行われたことに驚きを禁じ得ない。

編成ライン 3 名で決定したことは当然のことと捉えられており、港社長ら 3 名には問題意識はない。番組制作現場での「現場リスク」程度の評価であったのか、何に起因するかについては、第 8 章にて詳細に述べるが、編成ラインにおける（特権意識に基づく）セクショナリズム、「原局主義」（問題の発生している現場の部局を指して CX 内では「原局」と呼ばれている。以下「原局」という場合にはこの意味で用いる。）の思考の発現にも見える。

(イ)　「伝言」と「メッセンジャー」

女性 A に対するケアはアナウンス室（室長・部長）と産業医らに任せきりにして、本事

案の対応方針の決定から切り離した。専らF氏（以下「F氏」という）に女性Aのケアを委ね、上司を通じた「上への」病状報告を指示しただけであった。港社長ら 3 名からアナウンス室に対して、本事案に対する認識、対応方針を一切説明したことはなく、アナウンス室から意見を求めることもなかった。

そして、G 氏は対応方針の決定時に同席していたものの、E 氏から得た情報を港社長及び大多専務に報告するのみであった。G 氏が本事案に対する認識を述べたり、対応方針や具体的対応について自身の見解を述べたりすることはほとんどなく、単なる情報伝達役（メッセンジャー）となっていた。

アナウンス室に対しては明確な方針や意図をもった指示が行われず、一次情報を的確に収集しようとすらしていない状況であった。

(ウ)　必要な「横」連携の不存在

女性 A へのケア・救済・職場復帰のためには、人事局の関与は欠かせないが、本事案についての協議からも排除され、対応方針も連携されなかった。

人事局長は、本事案を人権問題であり、社員に対する安全配慮義務の問題として取り扱うべきと認識していたが、港社長ら 3 名との間で本事案が連携されることはなく、人事局長の考え方も共有されなかった。

本事案への対応に必要な部門との情報共有は必要最小限の範囲であるが、それが適切に行われなかったのは、組織間の信頼関係が乏しいことを表している。

(エ)　コンプライアンス（2線）の関与排除

本事案についての事実調査と人権侵害該当性の判定を担うコンプライアンス推進室長、コンプライアンス担当役員に対して本事案の情報共有・報告はなかった。

これは、本事案を「編成ごと」として捉え、「性暴力」「ハラスメント」「人権侵害」という視点を欠いていたことによる。取引先による社員に対する人権侵害の問題、CX の社員に対する安全配慮義務の問題であることを認識できず、コンプライアンスや経営リスクの問題として捉えることができなかったからである。

港社長ら 3 名はコンプライアンス推進室への報告により情報漏えいリスクが高まる旨を述べている。しかし、コンプライアンス推進室は守秘性の高いコンプライアンス問題を取り扱う。信頼できるメンバーに限定して守秘を徹底させれば情報漏えいリスクを最小化できるため、港社長ら3名のあげる理由は説得力を欠く。

(オ)　専門家の助言

ビジネスと人権、ハラスメント、リスクマネジメント、PTSD を発症するような暴力の被害者支援の専門家の助言も受けることもなかった。厳格な守秘義務を負う専門家らの情報漏えいリスクは極めて小さいが、他方、本事案への対応について有効な助言を得られ、適正な判断が可能となるはずであった。

港社長は、アナウンス室が CX 産業医らの助言を受けていたため、専門家から助言を受ける必要はなかった旨を述べる。しかし、ここでいう専門家は、経営判断において助言を

得られるアドバイザーである。本事案への対応においては、対応方針の決定、調査の進め方、女性 A の救済と二次被害防止措置、業務復帰のための環境整備などについての専門的な助言を得たい。PTSD を発症した暴力による被害者支援に専門性を持つ臨床心理士・公認心理師等の起用が適切である。

キ　本事案においてあるべき具体的対応

詳細は公表版記載のとおりであるが、（ア）中居氏からの事実確認、（イ）女性 A の意思確認と方針説明、（ウ）女性 A の職場復帰に向けた対応、（エ）人権尊重責任に基づく被害者救済が行われなかったこと等から、当委員会は「本事案においてあるべき具体的対応」を指摘した。

企業の人権尊重責任に基づき、人権侵害の被害者救済のためのメカニズムの構築が求められている。CX にはハラスメント窓口と内部通報窓口があるが、これらは、実効性ある救済メカニズムにおいて求められる要素を満たしておらず、女性 A についても救済が十分に行われていなかった。後述する第 6 章にて詳述する。

4　中居氏の利益のためとみられる行動

(1)　中居氏の依頼を受けた B 氏の行為（見舞金の運搬）

本事案への一連の対応において特筆すべきことは、CX の幹部が、中居氏サイドに立ち、中居氏の利益のために動いたことである。

B 氏及び J 氏（以下「J 氏」という）は、中居氏の依頼を受け、中居氏に代わって B 氏が見舞金名目での現金 100 万円を女性 A の入院先病院に届けた。B 氏は女性 A の重篤な病状を認識していたにもかかわらず、中居氏の代わりに現金を渡そうとした行為は、女性 A の病状、心情への配慮を欠いている。見舞金の受領は法的紛争の帰趨にも影響し得るものであり、女性 A に対する口封じ、二次加害行為とも評価し得る。

(2)　中居氏のために CX バラエティ部門の弁護士を紹介

B 氏及び J 氏は、中居氏の依頼を受け、CX のバラエティ部門と 20 年間にわたって継続的にリーガルアドバイザーであった K 弁護士（以下「K 弁護士」という）（女性 A とも共演経験があった）を中居氏に紹介し[7]、J 氏は中居氏を K 弁護士の事務所までアテンドした。

これらの行為も中居氏の利益のための行動であり、CX の編成制作局（バラエティ部門を含む）として中居氏サイドに立つことを表した行為といえる。B 氏のこうした行為は、女性 A に対する二次加害行為とも評価し得る。

CX は、社員である女性 A のケア、救済、復帰のための環境整備を行うべきことが求められており、B 氏らの行為は CX に対する背信的行為とも評し得る。

---

[7] 上記のとおり、CX は「顧問弁護士」ではないとの認識であるが、CX の代理人弁護士として稼働する弁護士ではないと述べ、CX バラエティ部門の現場で発生した問題についての法的助言を依頼した弁護士ということである。

一連の行動が、女性 A の B 氏とバラエティ部門に対する不信感を高め、女性 A が、CX が「大物タレントを守り、入社数年目の社員、アナウンサーを切り捨てる」と受け止めたことは当然である。

⑶ G 氏らの容認

G 氏は、B 氏及び J 氏が中居氏から相談を受けていることについて報告を受けた時点で、B 氏及び J 氏が中居氏との関係性が近く、中居氏サイドで中居氏の利益のために行動する可能性があることは十分に認識することが可能であったが、B 氏らに対してそうした対応を禁止することもなく、何も対応しなかった。

大多氏及び港社長も、B 氏が中居氏の相談を受け、そのために行動する状況を認識することは可能であったが、何らの対応もとらずに容認した。

⑷ 小括

中居氏の相談や依頼を受けて行った中居氏の利益のための行動は、女性 A に対する二次加害行為に当たり得る。

B 氏らの行為を通じて、CX は中居氏サイドに立つこととなった。このことは、CX が本事案について、社員に対する取引先からの性暴力による重大な人権侵害の事案であると捉えず、被害者ケア・是正救済、復帰に向けた職場環境整備よりも中居氏との取引を優先したことにほかならない。

「大物タレントである中居氏を守り、社員は守られない」という女性 A の疎外感、絶望感が形成されたことは当然のことである。

5　結論

本事案への CX の一連の対応は、上記のとおりであり、経営判断の体をなしていない。港社長ら 3 名は、性暴力への理解を欠き、被害者救済の視点が乏しかった。

本事案の対応方針について意思決定する経営トップ、役員、幹部は、事実確認、リスクの検討、性暴力被害者支援と人権尊重責任の視点でのケアと救済を行うなどの適正な経営判断を行うための知識、意識、能力が不足していた。外部の専門家の助言やコンプライアンス部門などから助力を得ることで、より適正な意思決定ができるはずであったが、そうした意識を欠いていた。

CX が、女性 A に寄り添わず、漫然と中居氏の出演を継続させることによって女性 A の戻りたい職場を奪い、中居氏の利益のためとみられる行動をとったことは、二次加害行為にあたる。こうした CX の一連の行為によって、女性 A の被害をさらに拡大させた。

このような思慮の浅い意思決定と被害者に寄り添わない対応が、ステークホルダーからの信頼を失わせ、CX を危機的状況に至らしめたといえる。

第４章　本事案報道への対応について

第１　週刊誌報道前及び報道開始後の経緯

週刊誌報道前及び報道開始後の経緯については公表版記載のとおりである。

第２　２回の記者会見と第三者委員会設置の経緯

2回の記者会見と第三者委員会設置の経緯については公表版記載のとおりである。

第３　第三者委員会設置後の経緯

第三者委員会設置後の経緯については公表版記載のとおりである。

第４　総括

１　報道前における思慮の浅い危機管理

(1)　初動調査の遅れ

本事案は、2024 年 10 月上旬の段階で業界内に噂が広まっている状況となっている。本事案の一端を知る B 氏及び J 氏らがこのような状況を知った時点で、CX としては本事案が近く報道される可能性について認識したはずであり、仮に報道が行われれば、これまで中居氏への聴き取り調査を実施せずに、漫然と番組出演を継続していた経緯について視聴者、スポンサーなどから厳しい批判・拒絶反応を受けることは容易に想定できたはずである。CX としては、遅くともこの時点で報道を前提とした危機管理体制に入らなければならなかった。

編成部長という立場を考えれば、B 氏は、即座に同情報を G 氏に報告し、CX としての全社的な対策検討を促すべきであった。結果として、G 氏がこのような事態を港社長に相談したのは同月 23 日、CX 常務取締役の石原正人氏（以下「石原常務」という）を含めた情報共有会議を検討し始めたのは同月 28 日であり、B 氏が上記噂を確認してから 20 日以上経過した後である。この間、何ら本事案の詳細調査等を行わず、CX としてのこれまでの対応への反省を行ってこなかったことが、その後の対応の鈍さにつながっている。

(2)　危機への認識の甘さ・責任者不在の無責任体制

2024 年 10 月 28 日に、港社長のほか、元 CX 専務取締役の矢延隆生氏、石原常務らを交えた情報共有会議が行われており、その後、外部弁護士からの指導も受けながら対応を進めていくこととなったが、この時点で、対応の責任者などは決定されていない。港氏は、石原常務が責任者になるべきと考えていた旨述べるが、危機を正しく認識できていなかったと言わざるを得ない。港氏は、代表取締役社長としての立場で、以後は危機管理体制に入ることを明言し、責任者も明確にし、迅速な情報の整理、必要な調査、報道が具体化した場合の対応方針の検討などを指示しておくべきだった。

また、この時点で、外部弁護士などの専門家の知見を早期に得て、より高度な対策を検討すべきだった。弁護士への相談は石原常務が担当することとなったが、相談日は同年 11 月 15 日と、またもや 2 週間以上の時間が経過しており、対応のスピードが遅い。また、弁護士からの助言では、本事案が公表された場合に備えて、①共演者と社員、アナウンサー

とのお付き合いの管理、②本事案や病気に対する対応の経緯や判断理由、③これまでに事案を公表してこなかった対応の適切性、について調査を進めて回答を準備しておくべきとの意見が出されているが、その後、同意見に沿って検討を進めた形跡がないまま、相次ぐ週刊誌報道の荒波に飲まれて対応が後手に回った[8]。

結果として弁護士からの意見が放置される状況を招いたのは、本件に関して責任を持って対応する立場の者が不在だった影響が大きいと考えられる。

(3) 事前調査・専門家からの助言の欠如

上記のとおり、本件対応に関する責任者が不在だった事情に加え、危機管理、不祥事対応に関する専門的な知見・経験を有する人物が当時の対応チームに含まれていなかったことも対応の不備に大きく影響している。

上記のとおり、CXは、2024年10月上旬頃か、遅くとも同月下旬頃には、一連の報道に伴う危機を察知することができたのであり、本事案に関する詳細の調査を実施し、本事案発生後の女性Aとのやり取りの詳細、本事案に関するB氏の関与の程度、本事案認知後のCXの対応の適切性などを整理し、中居氏に対する聴き取りを含めた関係者への調査を行った上で、報道に備えることができた。

調査及び対応方針の検討にあたっては、危機対応に専門的な知識を有するコンプライアンス推進室や法務部門からの意見を確認し、弁護士や危機管理を専門とするコンサルタントなどの外部専門家からの助言を受けることも可能であったが、編成ライン3名を中心として秘密裡の対応を優先し、社内での十分な情報連携も取らず、これらの機会を逸した。

CXは、一連の報道に関連する取材対応やHPのリリース文作成等について弁護士からの助言を受けていたが、その関与は表層的な一部分に限られており、弁護士が判断するにあたって必要十分な情報を提供していたとも評価できない。CXとしての危機管理全体を見渡して適切な立場で助言を行う専門家は存在しなかった。

このため、事実関係の全容解明が遅れ、危機の重大性を認識できず、対応が後手に回り、各局面での会社の判断の失敗につながったと考えられる。

2 2024年12月27日HPリリースまでの問題点

(1) 報道対策チームの対応状況について

2024年12月13日以降、CXは、相次ぐ週刊誌報道への対応を開始している。この時点以降は、企業広報部、コンプライアンス推進室とも連携を取る体制が作られていた。その対応過程において、報道対策チームは、十分な時間を割き、関係者からの事情確認なども

[8] なお、弁護士からは、被害女性が当時置かれていた状況からすれば本件が報道される可能性は低いとの意見が出されているものの、実際に噂が広まっている状況などが、弁護士に正確に伝達されたかは疑わしい。客観的にみて、週刊誌等が被害女性側の事情にしん酌して報道を控える状態が永続する可能性は低かったと判断される。この点は、マスコミ側の行動特性・実際の動向に関する情報に詳しいCX側において主体的に判断を下すべき事項であったから、弁護士の意見により対応を緩めたことがあるとすれば、その判断自体が誤っている。

行いつつ、できる限りの対応を尽くしたと見ることができる。
　しかし、同月16日の、最初の打合せの段階では、初期段階の基礎資料として最も情報がまとまっていた、F氏メモ[9]がメンバーに共有されていなかった様子であり、この点は理解に苦しむ。この時点に至ってもなお、本件についてセンシティブな配慮が必要であるため、社内への詳細情報の共有を避けるべきとの意識が働いたものと推察されるが、判断が間違っている。また、同年12月27日のHPリリース直前まで、最重要の当事者である中居氏からの聴き取り調査が実施されていなかった。本件では、より早期に中居氏への聴き取り調査が実施できるタイミングがあった以上、この点への批判も免れない。

(2) HPリリースの問題点

　2024年12月27日のHPリリースは、報道対策チームのメンバーから一部異論があったが、港社長、嘉納修治氏（以下「嘉納会長」という）らの意向を踏まえ、「否定すべき部分は否定する」との方針を前提に決定された。
　HPに会社の公式見解を出すか否かという部分に関しては、消極にも積極に捉えられるものであり、当委員会としてはその適否について意見を有していない。
　しかし、その発表内容については問題があったと言わざるを得ない。
　同リリースは、上記のような「否定すべき部分は否定する」という方針ありきで、「女性Aの被害当日における食事会のセッティングにB氏が関与していない」という事実を世間に伝えるという目的を中心に据えて検討が進められている。
　しかし、当委員会としては、当時の報道の状況からすれば、本事案での中心的な問題は、当日（2023年6月2日）の食事会にB氏が関与していたかどうかというミニマムに切り取った事実ではなく、本事案が（BBQの会の延長ではないとしても）CXの業務の延長線上に存在する被害だと解釈されるか否か、女性Aが被害を受けたのちのCXの対応に問題があったか否か、つまり本事案の周辺事情も含めた全体を見渡して、CXに非難される要素があるか否か、という点であった。
　この点、CXの対応には反省すべき点もあったとの理由で「一方で、出演者などステークホルダーとの関係性のあり方については改めて誠実に向き合い、弊社のコンプライアンスガイドラインの遵守により一層努めてまいります。」との一文を加筆した報道対策チームの判断は正しかった。しかし、上記のように2023年6月2日の切り取った事実関係のみを強調して伝達しようとした判断は、問題の本質を理解していない対応であったと言わざるを得ない。上記の報道対策チームの加筆した一文に納得せず、一時は削除を主張した港社長の態度が、象徴的である。
　確かに、当日の会合へのB氏の関与については、当初報道に一部間違いがあったことは認められる[10]。しかし、同部分に関する記事内容の正誤は、本件についての本質的な部分ではない。もし、当時においてCXが、女性Aの被害はCXの業務の延長線上において発

---

[9] F氏が本事案に関する認識を時系列でまとめたメモのことである。
[10] 週刊文春は、2025年1月28日に「コメント」を発表し、「X子さんはフジ編成幹部A氏に誘われた」とする部分について訂正している。

生していた可能性がある、という事実認識を有していたならば、このような矮小化した情報発信が、社会からの激しい批判の対象となり得ることに気が付けたはずである。

それにもかかわらず、切り取った事実関係だけを否定して企業防衛を図るという視野狭窄的な対応をしてしまった過程には、上記のとおり、本件に関する港社長、嘉納会長らの問題意識が薄かったこと（本事案を「プライベートな問題」と切り分け、相対的に会社の責任を薄めて考えていたこと）、事案の全容解明が進んでいなかったこと、専門家の助言を得られていなかったことなどが影響していると考えられる。

3　第 1 回記者会見の失敗

2025 年 1 月 17 日に実施された第 1 回目の記者会見（以下「第 1 回記者会見」という）は、結果として、社会からの大きな批判を招くとともにスポンサー離れを加速させた。このような事実からみれば、第 1 回記者会見が失敗に終わった事実は明らかである。

第 1 回記者会見は、わずか 2 日前に急遽実施が決定されたものであり、準備不足により会見内容の十分な検討を図れなかった側面は否めない。しかし、当委員会としては、公表版に詳細に記載したとおり、失敗の根本的な原因は、①事実究明が未了であったこと、②社会一般における人権意識との大きなズレがあったこと、③会見の形式に問題があったこと、④第三者委員会の設置を早期に決断できなかったことにあると考える。

なお、CX が 2025 年 1 月 27 日に本事案に関連して設けた 2 回目の記者会見に対する当委員会の評価は、公表版記載のとおりである。

4　危機が現実化した後の FMH、CX の対応

第 1 回記者会見が終了したのち、2025 年 1 月 27 日には、社外取締役からの連名で「ガバナンスの立て直しと信頼回復に向けた緊急の対応に対する提言」が FMH 取締役会に提出されたことを皮切りに、経営刷新小委員会の活動が開始されている。

経営刷新小委員会の活動状況は既に述べたとおりであり、その活動内容、提言内容は当委員会としても首肯することができる。

第５章　類似事案について

第１　類似事案の調査範囲

当委員会は、本事案と類似する事案（以下「類似事案」という）の有無について調査した。

本事案は、CX の社員である女性アナウンサーが、同社の番組に出演している有名男性タレント（中居氏）から性暴力という重大な人権侵害の被害を受け、CX は女性 A から被害申告がなされたにもかかわらず適切な対応をとらず、漫然と中居氏の番組出演を継続させた事案であり、女性は被害を受ける前に中居氏が参加する会合に参加していたものであった。

当委員会は、本事案から抽出される重要な要素（取引先との会合への参加、取引先からのハラスメント被害、被害申告と CX の対応）に着目して、類似事案の調査範囲を画定し、調査を実施した。

また、CX の番組制作現場では、取引先と CX の役職員とが混在して番組制作に携わっている。こうした実態に照らせば、取引先からのハラスメントと CX 役職員からのハラスメントは“地続き”と言えるものであり、いずれが加害者であっても、CX 役職員がハラスメント被害を受ける事案は把握する必要があると考え、役職員からのハラスメントも副次的に調査範囲に含めることとした。

第２　類似事案の調査手法

当委員会は、役職員アンケート、役職員向けホットライン、社外関係者向けホットライン、アナウンサーヒアリングに加えて、当委員会の調査期間中に当委員会に提供された種々の情報や、本事案及び類似事案に関連する報道情報等を確認して、類似事案の有無を調査するとともに、必要に応じて、関係者へのヒアリングや関係資料の閲覧検討を行った。

第３　類似事案の調査結果

上記調査による調査結果及び小括については公表版（別冊）記載のとおりである。

第４　重要な類似事案に関する事実関係

当委員会において調査した重要な類似事案①及び重要な類似事案②の概要、当委員会の評価については公表版記載のとおりである。

第５　重要な社内ハラスメント事案に関する事実関係

当委員会による類似事案の調査において被害申告がなされた CX 社内の役職員によるハラスメント事案のうち、加害者の地位、被害申告後の当社の対応等に鑑み、当委員会が重要であると判断した事案については公表版記載のとおりである。

第６　本事案の関係者４名が関係する会合

類似事案に関する調査の中で、本事案の関係者 4 名（港社長、大多氏、G 氏及び B 氏）が参加又は関与する会合が確認された。その概要は公表版記載のとおりである。

第７　総括

１　CXにおける不適切な会合の実態

(1)　取引先との不適切な会合の意義

当委員会は、本件調査の過程（ヒアリング、デジタルフォレンジック、アンケートなど）において、CX において取引先（有力タレントや有力プロダクションの関係者、制作協力者、取材対象者などを広く含む）との間における食事会・飲み会・接待・会合等（以下総称して「会合」という）の実態を調査した。

その中で、一部に不適切と考えられる会合の実態が垣間見えるところがあった。

当然のことながら、様々な会合において、性別が異なる取引先、社員・アナウンサー等が同席することは日常的にあり得ることであり、当委員会は、それ自体を批判の対象とするものではない。

もっとも、これは、例えば、業務上の必要性・関連性（同じ番組に関与している等）がある人物に同席を求める場合、共通の知人・友人等について同意の上で同席を求める場合、業務に必要な人脈を広げるために取引先に紹介を行う場合など、招待・同席の理由に正当な理由が認められること、かつ、参加した先でハラスメント等の不適切な言動が行われないことを前提とするものであって、これらの条件が失われた会合については、その適切性に疑問が生じるといえる[11]。

そこで、当委員会は、取引先との間で行われる会合について、大きく分けて以下のいずれかの状況がある場合に、これを不適切なものと判断することとした。

①　社員の性別・年齢・容姿などに着目して会合に呼ぶこと（会合の前）
　例えば、取引先が気に入りそうな異性の社員・アナウンサーを同席させるなど、社員の性別・年齢・容姿などに着目して取引先の歓心を得る手段として利用すること。または、取引先の歓心を得ることを期待して、性別・年齢・容姿などに着目して、いわゆる接待要員として社員・アナウンサーを同席させ、その目的に従った振る舞い（お酌等の行動）を要求すること。

②　社員のセクハラ被害を黙認・助長すること（会合の最中）
　例えば、社員・アナウンサーへのセクハラ被害を認識しつつ放置したり、取引先等の男性と女性社員を二人きりにする機会を設けたりするなど、セクハラ被害を黙認又は助長し、あるいはセクハラ被害の危険を増加させる機会設定に関与すること。

その上で、公表版記載のとおりの検証を行い、CX の一部には、社員・アナウンサーらが、取引先との会合において、性別・年齢・容姿などに着目され、取引先との良好な関係を築くために利用されていた実態はあったというべきであり、不適切であると判断した。

---

[11] 本事案及びこれに関連する報道では、一部において、CX において男性の取引先（有力タレントや有力プロダクションの社長等）との会合の場に、女性社員や女性アナウンサー等を接待要員として同行し、取引先等の歓心を得ようとする実態が常習的に存在するかのように報じられ、これらが「接待文化」「上納文化」などと称されている状況となっている。

また、過去には、セクハラ行為を伴う飲み会等が存在していた事実も認められるところであり、これらの傾向は特にバラエティ制作局において顕著であった。当委員会のヒアリングでは、最近は、そのような不適切な会合は減少していると述べる者が多かったが、現在の経営幹部等が、かつて、不適切な会合を経験してきたと想定される点は留意を要する。今後、旧態依然とした不適切な会合が復活する事態が生じないよう、十分な意識改革と防止策が必須となる。

2　CXにおけるハラスメントの実態及びこれに対する対応の問題点

⑴　ハラスメントの実態

CXにおけるハラスメントの実態については公表版記載のとおりである。

⑵　ハラスメントに対するCXの対応

ア　ハラスメント問題に関する認識の誤り

以下の前提として、CX 社内においては、そもそもハラスメント問題に関する認識の誤りがある。多くの事例において、ハラスメントの問題について、当事者間の問題であり、当事者が納得すればそれでよいとして処理がなされてきたように見受けられる。これは誤りである。

ハラスメント問題に対処する上で、被害者の意思が尊重されるべきことは言うまでもないが、他方で、仮にハラスメントの被害者が加害者に対する厳正な処分を望んでいないからといって、ハラスメントの有無を確認しなくてよいということにも、ハラスメントの加害者を処分しなくてよいということにもならない。本来あるべき姿としてはハラスメントを許容・容認してはならないのであって、ハラスメントがあった場合には、厳正に対処しなければならない。しかし、CXの過去事例では、そのような意識は見られない。

あるべき対応の共通認識が欠如し、当事者間の問題という誤った認識の結果、ハラスメント問題に対する対応が全て被害者の意思に委ねられている。

イ　被害者の意思確認の不十分さ

上記のとおり、当社においてはハラスメントの問題が当事者間の問題として捉えられ、その対応が被害者の外形上の意思に委ねられている。一見すると被害者の意思を尊重しているようにも見えるが、そうではない。以下に述べるとおり、当社内において表明される被害者の意思は、ハラスメントに対して厳正な処理がなされない当社の従前の処理を前提とした諦めを前提とした真意ではないものとなっており、また、真意の確認ができるような体制にもなっていない。

まず、当社では、従来ハラスメントの問題に厳正に対処して来なかった結果として、被害者の側においては相談しても意味がない、厳正に対処してもらえるわけもない、加害者の方が役職が上位であるので、申告すれば被害者が異動させられる、といった諦めが生じている。こうした諦めが被害者をして、ハラスメントの問題について強く対応を求める意思を削いでいる。また、ハラスメントが蔓延し、これが放置されている状況（つまり、社内の多くの者がハラスメントに耐えている状況）や、過去にハラスメントの問題があった

人物が役員や局長など幹部社員に昇格しており相応の地位についている状況から、被害者としてもハラスメント被害を訴えづらい状況にある。また、本調査の過程では、ハラスメント被害者が、加害者からの報復を強く恐れ、当委員会への報告や報告書への記載をためらう事例を複数確認している。

このような状況から、ハラスメントの被害者において、「大ごとにしたくない」「ハラスメント被害をすぐに訴える人だと思われたくない」という意向を示すのはやむを得ない状況にある。

しかし、ハラスメントの被害者が異動させられたり、厳正な対処がなされない状況自体が誤りであり、被害者において相談をしても意味がないと思わせている状況のままに被害者の意向をそのまま受け入れるべきではない。あるべき姿としては、適切な調査・処分を行うことは当然の前提として、ハラスメント被害の申告をためらわせない環境を実現することである。当該環境の実現のためには、ハラスメントの被害申告に対する報復行為が許容されるべきではないことも言うまでもなく、ハラスメント被害を受けた者においてこれを申告することが問題視されるような社内風土も許容すべきではない。

また、被害者の意向を確認するに当たっては、仮に調査をすればどのような手順で調査がなされるのか、その場合の被害者保護としてどのような手当が講じられるのか、当社として被害者に対してどのような選択肢を用意できるのかということを被害者に対してしっかりと説明し、調査に際しては、守秘義務を徹底する、被害申告による不利益取扱いの禁止を徹底するなど、被害を申告した被害者が不利益を受けない状態を確保した上で、被害者の真意を聞き取る必要がある。しかし、当社では、以下に述べるとおり、そのような対応は全くとられていない。

ウ　ハラスメント被害の申告に対する対応の不十分さ

過去の事例においては、多くのハラスメント被害の申告について、当該事案の発生部署に一次対応が委ねられている。結果として、上司等が被害者の意思を確認し、聞き取りをし、不十分な被害者の意思の確認に基づいて、深く考えずに処理をするという事例が散見される。

そもそも、上記のような被害者の意思の確認や、事実調査には一定のスキルを要するものであるところ、通常のラインの上司がそのようなスキルを備えていることはほぼないのであって、一次対応を発生部署に委ねていること自体が問題である。また、ハラスメント事案が発生した部署の上司は、当該部署の責任者であり、管理監督責任を問われかねない立場にある。そうすると、事案を丸く納め、問題を大きくしないために被害者を言いくるめるといったことも行われかねないのであり、そのような利害関係を有する上司が対応に関与することも適切ではない。

結果として、ハラスメント事案の調査も十分になされているとは言い難く、その処分も、上司等が口頭で事実上注意する、とりあえず被害者ないし加害者を異動させて、その場を収めるといった場当たり的・事なかれ主義的な対応に終始していた。

⑶　当委員会の評価

CX においては、全社的にハラスメント被害が蔓延していたと評価でき、その原因としては、CX において培われた誤った認識、対応が被害者によるハラスメント被害申告をためらわせ、ハラスメントの適切な対処がなされず、結果としてさらにハラスメント被害が生じるという、負の連鎖が繰り返されてきたからと考えられる。

第６章　人権尊重の観点からの検証

第 3 章で報告した本事案及び第 5 章で報告した類似事案等（第 5 章で報告した類似事案及び重要な社内ハラスメント事案を指す。以下同じ）はいずれも人権侵害のリスクに関わる事案が取り扱われている。また、第 4 章で報告したとおり、本事案の週刊誌報道後、当社は、人権侵害に関する懸念を契機として、スポンサー撤退など経営問題に発展している。そのため、CX の本事案及び類似事案等への対応や当社の取組み・体制の評価にあたっては、企業が尊重すべき人権を保持する人々（以下「ライツホルダー」という。人権侵害の文脈では、被害者及び潜在的被害者の双方を含む）やその他のステークホルダーの視点を考慮した検討が必要となる。

そこで、本章では、CX の本事案及び類似事案等への対応や当社の取組み・体制を、国連指導原則等の国際人権基準が求める企業の人権尊重責任、特に人権救済メカニズムの観点から検証する。

第１　取引先が生じさせる人権問題への調査や取組みの必要性

本事案及び類似事案等では CX の社員等が CX の取引先から受けた性的暴力・ハラスメントによる人権侵害が主な問題となっているところ、国連ビジネスと人権指導原則（以下「国連指導原則」という）等の国際人権基準においては、企業は、自社に加えて取引先が生じさせる人権問題についても調査や取組みが求められている。

国連指導原則等に基づき企業に求められる人権尊重の取組みの内容と対象及び取引関係を通じて求められる人権への取組みについては公表版記載のとおりである。

第２　CX における性的暴力・ハラスメントに関する人権侵害のリスクの重大性

国連指導原則等は、特に人権侵害のリスクの深刻度（規模・範囲・是正困難性）が高い場合、優先的に調査し、取り組むことを求めている。また、深刻度が同程度の場合には、発生可能性の高い方を優先的に取り組むことを要請している。

そこで、本事案及び類似事案で特に問題となっている CX の取引先による当社の社員等に対する性的暴力・ハラスメントのリスクに関して、人権侵害の深刻度と発生可能性の観点から検証する。

詳細は公表版記載のとおりであるが、(1)性的暴力・ハラスメントは深刻な人権侵害であること、(2)CX の職場において性的暴力・ハラスメントが発生する可能性が高かったこと、さらには、(3)女性アナウンサーが置かれた脆弱な立場を考えると、性的暴力・ハラスメント発生リスクの予防・対応は、人権尊重の観点からは、当社にとって最優先で取り組むべき人権課題の一つであった。

なお、第 7 章で報告するとおり、このような人権問題が当社経営に及ぼす影響も、ステークホルダーの信頼喪失や取引停止、人的資本の毀損、法令違反・法的責任など様々な観点で重大であり、当社の経営課題としても最優先で取り組むべき課題の一つであった。

第３　重大な人権侵害のリスクを「助長」していたと評価される可能性

本事案及び類似事案では、CX の社内関係者というよりむしろ、番組出演者などの取引

先による性的暴力・ハラスメントに関する人権侵害が主な問題となっている。
詳細は公表版記載のとおりであるが、少なくとも、(1)事業を通じて、取引先による人権侵害リスクとの「関連」が認められること、(2)性別・年齢・容姿などに着目して呼ばれる会合の慣行等を通じて人権侵害のリスクを「助長」していた可能性も十分認められることから、当社は、人権尊重の観点から、このような人権侵害のリスクを積極的に調査し、本事案や類似事案のような問題を把握した場合は、慎重に問題を調査し、調査の結果に応じて、救済・是正の措置をとる必要があった。

第４　人権侵害リスクの防止・対応が不十分であったこと

評価過程の詳細については公表版記載のとおりである。

第５　人権救済メカニズムの整備が不十分であったこと

評価過程の詳細については公表版記載のとおりである。

第６　ジェンダーギャップと人権意識の欠如

上記のとおり、当社には、年齢・性別・容姿に基づいて呼ばれる会合の慣行があり、そこで性的暴力・ハラスメントが生じるリスクが高い状況があったにもかかわらず、特段の取組みがなされてこなかったほか、経営陣によるハラスメントが許容されるような状況にもあった。こうした取組みの遅れの背景には、男性優位の同質性の高い構造やジェンダーバイアスがあるのではないかという観点から役員・管理職の女性比率や役職員アンケートの結果を用いて検討した。詳細は公表版記載のとおりである。
上記検討結果から、当社は、意思決定層に男性が多く、また、管理職においても上位に行くほど男性が多いという男性優位構造がある。また、企業風土としてジェンダーバイアスも根深く、男性優位構造が強化される土壌がある。男性優位構造の下では、女性は一段低く見積もられたり、モノ化されたり、ケアの役割を押し付けられたりする場合がある。また、同質性が高い組織は、外部からの視点や異なる意見を受け入れにくく、外部とは異なる内なるルール（内輪の論理）がまかり通り、集団浅慮にも陥ることも多い。
男性優位の同質性の高い構造が、トップダウンで人権意識の鈍さ（女性を接待要員として動員することが人権侵害リスクを高め得るという問題意識の低さ）をもたらし、ハラスメントが容認されやすく信賞必罰が徹底されない企業風土を作り出している面は否めない。本事案への不適切な対応もまた、男性優位構造の下にある同質性の高い 3 名が集まった結果、多様な視点での検討や外部専門家からの意見を求めるという発想に至らなかったことが一因と言い得る。
上記のとおり、当社では、多様性の欠如がもたらす弊害が極めて大きい。当社における意思決定層及び上位管理職のジェンダーバランスの確保は、当社の人権侵害のリスクを防止するための喫緊の課題であるように思われる。なお、男女共同参画に関する取組みにおいて、女性役員や女性管理職比率 30 %以上が求められているのは、女性が増えることによ

る多様性の効果が発揮される最低ラインが30%[12]であるためであって、30%に近づくことはゴールではないことに留意すべきである。

第７　総括

本章では、人権尊重の観点から、本事案及び類似事案等、及び当社の取組み・体制を検証したところ、以下の点が判明した。

１　取引先による重大な人権侵害のリスクを「助長」した会合等の慣行

国連指導原則等の国際人権基準に基づき、企業は、自社のみならず取引先による人権侵害のリスクについても調査・対応が求められている。

メディア業界全体の状況、当社内及び取引先の状況に関する情報や調査結果を踏まえれば、CX では、社員等が、番組出演者を含む取引先から性的暴力・ハラスメントを受けるという重大な人権侵害のリスクが高い状況にあることが明らかな状況にある。特に若い女性アナウンサーは番組出演者としてのプレッシャー、編成・制作幹部との権力格差、取引先との会合等への参加の事実上の強制などの要因でリスクに晒されやすい脆弱な立場に置かれていている。

そのような中で、CX は、取引先との会食・会合等に女性アナウンサー・社員をその業務とは関係なく性別・年齢・容姿などに着目して誘って多数開催しており、このような慣行を通じて、取引先による人権侵害のリスクを「助長」していた可能性がある。そのため、当社は、たとえ自社が引き起こしている問題ではなくとも、上記のような人権侵害のリスクに関して、積極的な調査や対策を行い、調査の結果によっては、主体的に是正救済を行うことが求められている状況にあった。

２　人権尊重に関する体制・取組みの不十分性

CX は、放送局としての人権尊重に関する問題への対応を誤れば、スポンサー撤退や機関投資家の追及等にもつながり企業価値の毀損に直結する状況に直面していたことからすれば、当社は、重要な経営課題と捉え、経営陣の関与・監督の下で実施する必要があった。

この点、当社は、コンプライアンス推進室などの関与により人権方針を策定・実施を進めていたこと自体は評価できる。しかし、経営陣のコミットメントが不十分であったが故に、人権方針について社内に浸透しておらず、人権方針を実施するための部署横断的な体制も十分に構築されておらず、当社の取組みは上記のような重要な人権侵害リスクの予防・対応には繋がっていない状況にある。

以上のような問題を改善するためには、当社の経営陣が、真の意味で人権尊重の姿勢を明確にし、本事案及び類似事案でも問題となっているような性的暴力・ハラスメントを含む重要な人権課題に関する認識を深め、そのリスクの防止・対応のために必要な部署横断的な体制を構築し、これを実施・監督していくことが不可欠である。

---

[12] 「クリティカル・マス」と呼ばれ、女性の意見が女性代表（象徴）としてではなく、個人の意見としても認識され、組織運営や意思決定に影響を及ぼすようになる最低ラインをいう。

3　実効的な人権救済メカニズムの欠如

人権救済メカニズムについても、複数の相談窓口が設置されていること自体は評価できるものの、社員から十分に信頼されておらず実効性を欠いている。この背景には、CX が本事案を含めた性的暴力・ハラスメント事案に関して人権救済の観点から不適切な対応を行っており、被害者が声を上げることが困難になっている状況が存在する。

本事案では、CX は、番組出演者であった中居氏によるアナウンサーである女性 A に対する性暴力による人権侵害と「関連」していることに加え、「助長」していたと評価される可能性もあり、人権尊重の観点から、積極的な人権救済の取組みが期待されていた。港社長ら 3 名の本事案への対応は①被害者に寄り添った視点・ケアの欠如、②専門部署・専門家が関与した事実関係の調査の欠如と二次被害の発生、③被害者の意思を尊重した救済・是正措置の欠如、④人権侵害を防止するための原因解明・再発防止策の欠如という観点で、「実効的な人権救済メカニズム」とはかけ離れたものになっている。

このような状況を経営陣が認識し、人権侵害の被害者の救済を最優先とする姿勢を示し、被害者が声を上げやすい環境を整備することにコミットすることも必要である。その上で、被害者のケアや二次被害の防止の視点も考慮しつつ、様々な立場の被害者から取引先による人権問題を含む相談・通報を受け付けて対応できるように、人権救済メカニズムの実効性を強化していくことも重要となる。

4　背景としてのジェンダーギャップや男性優位構造の存在

特に当社では、意思決定層のジェンダーギャップや男性優位の同質性の高い企業風土の存在が、上位者のハラスメント・人権意識の低さに繋がり、人権侵害のリスクを高めていることも推察される。

以上を踏まえると、当社においては、経営層のジェンダーギャップや男性優位構造の改善も強く期待される。

第７章　内部統制・コーポレートガバナンスの状況

本事案及び類似事案等を通じて問題となっている、女性アナウンサーを含む当社の社員等が社内又は取引先から性的暴力・ハラスメントを受けるリスクは、第 6 章で報告したとおり、深刻な人権侵害を生じさせる危険性がある問題である。当社は、ライツホルダーの人権尊重の観点から、このような重要な人権侵害のリスクに関して積極的な調査、取組み、人権侵害の救済が期待されている。

一方、企業における人権侵害の問題の対応の誤りは、社員・視聴者・スポンサー・株主・機関投資家など様々なステークホルダーの信頼を失わせるとともに、人的資本の毀損やコンプライアンス違反も招く可能性があるという点で、企業価値の毀損に直結する。そのため、経営陣はこのような人権問題の企業経営に関わるリスクを重要な経営課題と認識して、適切に管理し、取締役会はこれを監督することが求められる。

そこで、本章では、内部統制・コーポレートガバナンスの観点から、本事案及び類似事案等に関連する当社の経営リスクの管理・監督状況を調査・検証した。

第１　性的暴力・ハラスメントという人権問題が当社の経営に与える影響

１　性的暴力・ハラスメントという人権侵害発生のリスク

詳細については公表版記載のとおりであるが、第6章でも報告したとおり、CX では、社員等が、社内又は取引先から、性的暴力・ハラスメントなどの重大な人権侵害の問題が発生する可能性が高い状況にあった。さらに、CX の職場で活動するアナウンサーについては、職場環境そのものの性的暴力・ハラスメントのリスクに加え、その立場の脆弱性がリスクを高める要因にもなっていた。

２　性的暴力・ハラスメントという人権問題が当社の経営に与える重大な影響

詳細については公表版記載のとおりであるが、CX では、ステークホルダーからの信頼喪失と取引停止、社内における人的資本の毀損のおそれが生じている。さらに、企業が雇用管理上セクハラをはじめとするハラスメント対策を行うことは法的義務であり、これを怠れば法令違反を問われる可能性もある。

第２　性的暴力・ハラスメントに関わる経営上のリスクの管理状況

第 1 で報告したとおり、本事案及び類似事案で特に問題となっている性的暴力・ハラスメントという重大な人権侵害のリスクは当社経営に様々な観点で重大な影響を与える状況にあった。当委員会は、当社が、このような重要な経営上のリスクを管理するため、いかなる取組みや体制を行ってきたかを調査した。

以下では、当社の取組みを、特に①人権尊重、②人的資本形成、③コンプライアンス確保にそれぞれ関連する取組みに分類して報告する[13]。

---

[13] ①人権尊重、②人的資本形成、③コンプライアンス・リスク管理体制は相互に密接関連しており、明確に分類できないことは留意されたい。

１　人権尊重の観点からの取組み

過去の人権に関わるリスク事象への対応に関する問題点について、CX では、過去にもテラスハウス問題、旧ジャニーズ事務所問題、松本人志氏問題など、人権問題に関連する複数のリスク事象が発生し、対応が求められた。しかし、いずれの事案でも、CX は、これらの問題の教訓から学び、人権問題を重要な経営上のリスクとして認識し、経営陣の関与の下で、その予防・対応のための体制を改善していたとは言い難い状況にある。

なお、それぞれの個別問題への CX の対応状況については公表版記載のとおりである。

２　人的資本の観点からの取組み

CX では 2022 年度以降、コンプライアンス推進室により、過重労働やハラスメントの有無等に関する職場環境アンケートを実施している[14]。これは、港氏が CX 社長に就任した 2022 年 7 月の全体会において、「制作を中心に、現場が生き生きと明るく元気に活躍できる環境づくりに全力を尽くす」と述べたことを受けて、過重労働やハラスメントのない制作体制を作ることを目的に始めた取組みである。この取組みは、働き環境の整備を進める上で重要かつ有効であり、評価されるべきものである。

このような経緯で開始されたため、2022 年度は番組制作に関わる 4 局の社員が対象であったが、2023 年度以降はその対象を全社員に拡大した。

アンケートの結果については公表版記載のとおりであるが、(1)特にセクハラが多く、3 年間で大きな改善が見られない、(2)アンケート結果への対応は原局任せで取締役会に報告されていない、(3)（本事案発生直後である）2023 年 10 月までハラスメント防止規程が策定されなかった、(4)アナウンサーが同席する会合でのリスクが認識されていない、といった問題が認められた。

３　コンプライアンス・リスク管理体制

当委員会は、リスクチェックシートの実施状況、コンプライアンス等管理規程に基づくリスク事象の報告状況、「一般コンプライアンス」や「放送コンプライアンス」の管理状況、グループコンプライアンス・リスク管理、内部通報窓口等の相談・通報窓口の運用状況、内部監査の運用状況等を検証した。検証過程については公表版記載のとおりである。

そして、当委員会が当社の内部統制の状況を検証した結果、当社では一応の内部統制が構築されているとも見える一方、以下の点は内部統制として不十分であると評価せざるを得ず、その背景にある要因として 3 点が確認された。

(1)　内部統制上の不備

ア　人権に関するリスクを統制する体制は確立していない

当社では、2023 年 11 月にグループ人権方針を策定し、これを実施するための人権デュ

[14] 出演者や制作会社等によるカスハラや会合の場面でのセクハラについては、職場環境アンケートの質問に含まれていない。

ー・ディリジェンスの取組みも開始するなど、人権尊重に向けた取組みを進めてきた。
　他方で、当社の人権方針や人権尊重に関する取組みは、経営陣のコミットメントが不足していたため、人的資本の形成やコンプライアンス・リスク管理に関する取組みには十分に組み込まれておらず、人権に関するリスクを人事局や編成制作局を含めて部署横断的に統制する体制が確立されているとはいい難い状況にある。

イ　アナウンサーへのハラスメントリスクが特有のリスクとして認識されていなかった

　CX では、以前からリスクチェックシートや職場環境アンケートによって、リスクを積極的に把握しようとする動きがあり、その点は評価されるべきものである。他方で、その取組みにおいて、CX 特有のリスクへの着目という点では不十分であった。特に、アナウンサーを社員として抱え、対外的な会合等への参加も認識しているのであって、その立場の脆弱性から一般社員とは性質の異なるリスクも認識され得たのであるから、これを管理・統制する体制の構築が必要であった。

ウ　リスク情報の横断・縦断的な共有が不十分である

　社内におけるリスク情報の共有は、コンプライアンス等規程に基づくものであるが、その内容が十分でなく、また、共有すべき情報について具体的に定めた規程類は存在しないなど、情報共有体制の根拠が脆弱であった。実際に、ハラスメント事象についてコンプライアンス推進室に共有されていない事例が見られるなど、情報共有については大きな課題が見られた。テラスハウス問題において、情報共有体制が課題の 1 つとして認識されたにもかかわらず、そこへの抜本的な改善は行われていないと評価せざるを得ない。
　とりわけ、職場環境アンケートやリスクチェックシートといったリスクマネジメントの取組みやその結果は重要なリスク情報であるにもかかわらず、取締役会に報告されていない点は、内部統制の構築する責任のある取締役会が、その基礎となる情報を把握できていないという事態を招くものであり、大きな問題であると指摘せざるを得ない。

(2)　内部統制上の不備の背景

ア　過去の重大なリスク事象を総括的に理解できていない

　人権尊重に関する取組みは、浸透を図っている途上であることは理解できるものの、当社では、テラスハウス問題や旧ジャニーズ事務所問題等の重大な人権侵害リスクの事象を経てきた経緯があり、人権尊重の重要性は経営陣も認識すべき状況にあった。しかし、当社では、過去の各事象を関連させることなくそれぞれ別個の事象と捉え、組織として総括を行い、教訓を学び取ることができなかったため、人権関連リスクを経営上の最重要課題の 1 つに位置づけて優先度高く取り組むに至らなかったと言わざるを得ない。

イ　リスクへの対応が各部局任せになっていた（原局主義）

　CX では、職場環境アンケートやリスクチェックシートを用いて、各部局が抱えるリスクの把握に努めていた。それ自体は評価される取組みであり、今後も継続・発展することが期待される。

他方、そこで認識されたリスクへ対応が各原局任せとなっており、リスク管理を所管するコンプライアンス推進室による指導やモニタリングといった統合的な管理は行われていなかった点は課題として指摘せざるを得ない。その背景として、部局間で慣行等の違いがあることは理解できるものの、例えばハラスメントはどの組織でも起こり得るリスクであり、部局ごとの慣行の違いが統合管理を妨げる理由になるものではない。この点については、改善に向けた取組みが検討され、着手しているものもあるとのことであり、継続的な改善、強化が望まれる。

ウ　取締役会・社外役員に情報を共有しない企業風土があった

CX には、役員といえども社外の人間であると捉え、ネガティブな情報を共有することをためらい、自社プロパーの人間だけで対処しようとする、ある意味での虚栄心や身内意識が垣間見えた。しかし、そのような認識は、社外役員の役割を全く理解せず、ガバナンスの機能不全を招くものであり、会社の内部統制として言語道断であると言わざるを得ない。

第３　国葬儀特番について

2022 年 9 月 27 日に執り行われた、元内閣総理大臣であった故安倍晋三氏の国葬儀に関する特別番組について調査を行ったが、特段指摘する事項はなかった。詳細な検証結果は公表版記載のとおりである。

第４　コーポレートガバナンスの状況

１　人権への取組みに対する取締役会の体制構築・運用モニタリング状況

評価過程の詳細については公表版記載のとおりであるが、人権問題に関する認識、人権感覚、対応の誠実性の欠如、現に発生した人権侵害問題に対する不適切な対応、人権問題に関するコミットメントの不足といった問題を認めた。

２　内部統制構築・運用のモニタリング状況

評価過程の詳細については公表版記載のとおりであるが、ハラスメント体制の運用状況に関するモニタリング、取締役会による内部統制構築・運用不備の放置、さらには本事案に関する取締役会の対応状況に課題がみられた。

３　本事案に関する取締役会の対応状況

取締役会の対応状況、社外取締役の対応については公表版記載のとおりである。

なお、執行側や社内取締役が、本事案のような経営上の大問題について、社外取締役及び取締役会に全く情報を提供しないまま 2025 年 1 月 17 日の記者会見に至ったことは異常である。他方、巨大メディア産業の社外取締役が、週刊文春や他のメディアで本事案に関する報道が非常に多く出されている状況であるのに、執行側に 17 日以前に報告を求めなかったことも、また不適切というほかない。この時点まで社外取締役が積極的に情報を求める行動をとらなかったことは、非難されてもやむを得ない。しかしながら、記者会見後に

社外取締役同士で連絡を取り合った上で、同年1月20日に臨時取締役会の開催を要求したことは、危機発生時における取締役が行うべき適切な行動であったと評価される。

4　経営刷新小委員会の活動状況

発足後の活動及び当委員会の評価については公表版記載のとおりである。

5　役員指名ガバナンス

代表取締役会長及び代表取締役社長以外の人事の実態は、日枝久氏（以下「日枝氏」という）が決定していることもあれば、代表取締役会長が最終決定していることもある模様である。いずれにしても日枝氏が役員人事に強い影響力を持っていることは明らかである。このような指名の在り方は、すべて「××階[15]で日枝氏が決めている」という指名プロセスのブラックボックス化を招いており、コーポレートガバナンス・コード補充原則 4－3①の求める公正かつ透明性の高い手続という要請を満たしていない。また、第 7 章第 6 に述べるとおり、当委員会が実施したアンケート調査では、このような人事のあり方を公平感のない情実人事だと認識し停滞感・閉塞感を感じている社員が多数存在し、弊害が出ている。このような役員の人事の決定のプロセスは透明性・公正性を確保する手続に変更する必要がある。また社外取締役についても、選任プロセスの透明化が必要である。

なお、選任された社内役員に対して、過去 3 回程度、1 回 2 時間未満の弁護士による取締役の責任に関する概説的講義があり、社内役員は出席しているが、ほかに役員研修は実施されていない。役員研修としては極めて不十分であり、今後は役員研修の充実を図っていく必要がある。

6　役員報酬ガバナンス

FMH 及び CX においては取締役報酬に関して報酬テーブルが設けられており、一人の役員が独断でこれを決定する、あるいは「××階が決める」という恣意的な報酬制度ではないことを確認したが、兼職が多くなることによって報酬額が増加している日枝氏の例にみられるように、FMH グループとしての報酬制度としては不透明さが残されている。つまり、報酬の決定については適正であっても、指名をコントロールすることにより報酬額を左右できる状況となっている。経営諮問委員会における報酬の現状に関する指摘は正当であり、今後は報酬制度の透明性を高めていくために、経営諮問委員会のような場で報酬制度を継続して議論していくことが期待される。

7　監査役会・監査等委員会の活動状況

当委員会は、以下のような問題があると考える。

第一に、FMH 社外取締役監査等委員が CX 監査役全員を兼任すると、自己監査の問題が起こり得るので、この形態は好ましくない。FMH 社外取締役監査等委員は、企業集団内

---

[15] 本社社屋オフィスタワー××階にある、CX の日枝氏、尾上規喜監査役、代表取締役会長、代表取締役社長だけが個室を与えられる役員フロアを指す社内用語。

部統制に関する監査をする必要があり、その対象には子会社監査が機能しているかどうかという点も含まれている[16]。したがって、親会社の監査等委員である同一人物がその者が行っている子会社監査を監査するという自己監査となってしまう。会社法が親会社の監査等委員が子会社の監査役を兼職することを禁止していない点から、自己監査は違法ではないとはいえるが、しかし、自己の行為を公正かつ客観的に監査できるのかは疑問がある。また、親会社からの子会社監査役の独立性に疑義が生じるし、また、子会社監査役の立場で子会社の不祥事を把握したとしても、そのことが親会社にとってマイナスと判断すると、その情報を適切に親会社に報告・伝達することを怠る可能性もある。このような弊害を避けるためには、自己監査を回避すべきであり、全員兼職という状態は解消されるべきである。

その他の問題点については公表版記載のとおりである。

８　FMH による CX の管理の状況

FMH の CX に関する子会社管理の状況は公表版記載のとおりであり、CX のリスク管理については、グループコンプライアンス等委員会を通じて行う体制は構築されているものの、FMH 取締役会にはその活動は一切報告されていない。また FMH 取締役会からグループコンプライアンス等委員会に対して報告を提出することを求めたこともない。上記に述べたとおり、CX のコンプライアンスの状況は、グループ全体で取り組むべきハラスメントや人権侵害を引き起こす可能性のある状況が存在した。したがって、FMH はグループ管理の一環として取り組むべきであったところ、それがなされていないのは、不適切な状況である。

９　フジサンケイグループと FMH グループガバナンス

詳細は公表版記載のとおりであるが、日枝氏が FMH グループの人事に大きな影響力を行使し、またその実態がブラックボックス化しているので、日枝氏が代表を務めるフジサンケイグループが FMH グループをも人事を通じて支配しているという外観を呈しており、FMH のグループガバナンスの透明性に悪い影響を与えている。したがって、より透明性を高める必要があると評価すべきである。

１０　経営諮問委員会の活動状況

経営諮問委員会の活動状況については公表版記載のとおりである。

---

[16] 日本監査役協会の「内部統制システムに係る監査等委員会監査の実施基準」は、監査等委員会は、企業集団内部統制について、「重要な子会社における内部統制システムの構築・運用の状況が会社において適時かつ適切に把握されていない結果、会社に著しい損害が生じるリスク」に対応しているか否かを監視し検証するとし（第 17 条第 1 項第 2 号）、「子会社に監査役…が置かれている場合、当該監査役等が、…当該子会社の内部統制システムについて適正に監査を行い、…会社の監査等委員会との間で意思疎通及び情報の交換を適時かつ適切に行っているか」という事項を含む統制上の要点を特定して判断しなければならない（第 17 条第 2 項第 5 号）としている。

１１　小括

以上、検討したとおり、FMH 及び CX の人権問題への取組みはコーポレートガバナンスの観点でも問題があることが明らかである。また、内部統制の構築・運用面でも様々な問題を抱えており、それを担う取締役会の機能不全があり、さらには執行側を監査する監査等委員会も多くの問題点が存在する。

特に、FMH 及び CX の役員の指名の在り方は、代表取締役会長又は日枝氏のブラックボックス化した透明性と公平性を欠いたものとなっている。社内役員のほとんどが制作現場出身で、その中には取締役としての適性や役割の自覚に懸念がある者がいた状態である。取締役に昇格後の役員研修もほとんどなされていない。社外取締役も、日枝氏の知己の人物を選任することが続いた結果、日枝氏の知っている人物に偏っている。これらの指名の実態が、当委員会のアンケート調査に表れているとおり、社員のやる気を失わせ、組織全体の活力を低下させているリスクが発生していると評価される。これは本事案の発生と直接結びつく事実とは言い難いが、本事案をめぐる取締役の拙劣な対応の一要因であったことは否定しがたいと考えられる。

他方、報酬についてもこれまで有効なガバナンスが存在したとは言い難い。経営諮問委員会に対して具体案を示して諮問をしていなかった取締役会は、実質的に諮問を怠ってきたと評価される。かかる状態は諮問委員会で批判され、経営諮問委員会での実質的な議論が始まろうとしている段階で、このことは評価できる。ただし、経営諮問委員会の開催回数は少なく、指名・報酬という重要なガバナンス上の課題の議論を時間的にも質的にも高める必要がある。

第５　FMH と機関投資家とのエンゲージメントの状況

FMH と機関投資家とのエンゲージメントの状況については公表版記載のとおりである。

第６　役職員アンケート（第２回）

１　役職員アンケート（第２回）の実施概要

当委員会では、CX・FMH におけるハラスメントの実態や、人事権行使、人権方針及びコンプライアンス、企業風土・組織風土、コーポレートガバナンス等に関する役職員の認識を調査するため、2025 年 1 月 27 日時点で、CX 及び FMH に在籍中の全ての役職員を対象として、第 2 回目の役職員アンケート（以下「役職員アンケート（第 2 回）」という）を実施した。アンケートの結果の概要は公表版記載のとおりである。

役職員アンケート（第 2 回）の結果によっても、CX・FMH では、主に上司、他部署の上席者、役員等によるハラスメントが横行しているものと思われたが、その大半がいわゆる被害者側の泣き寝入りとなっており、被害者が被害申告をしにくい組織風土であることがうかがわれた。ハラスメント被害に対する会社の対応も不十分で、被害者に対する救済措置が十分に機能していない状況であることも見受けられた。CX・FMH では人権方針が策定されており、一定のコンプライアンス体制は存在するものの、役職員には浸透していないことがうかがわれた。

さらに、役職員のほとんどが、CX・FMH の人事には、日枝氏の影響力が及んでおり、不透明・不合理な人事権の行使がなされていると感じていること、経営陣の経営能力にも疑問を持っており、経営方針・ビジョンにも将来性を感じていないことも明らかとなった。

一方で、テレビ局という事業の将来性や「再生・改革プロジェクト」の活動については多くの役職員が肯定的な回答をしており、自由記載欄からも、役職員の大部分が CX・FMH の経営刷新と再生・改革を望んでいるものと思われる。

第８章　原因分析

第１　前章までに述べた調査結果の整理

これまで述べたところの調査結果の整理については公表版記載のとおりである。

こうした調査結果の整理を踏まえ、以下には、このような問題を生み出した当社の組織構造上の原因を分析する。

第２　CX の人権意識について

１　ステークホルダーの離反を招いた当社経営陣の人権意識とのギャップ

2025 年 1 月 17 日に行われた港社長らのクローズド記者会見では、被害女性が人権侵害を受けたという事実を知りながら、加害男性に対して調査も行わず、番組出演を継続したという驚愕の事実と、この期に及んでもステークホルダーへの説明責任に向き合おうとしない経営陣の姿勢が明らかとなり、視聴者、スポンサー、取引先、株主・投資家、社員といったステークホルダーの離反を招いた。

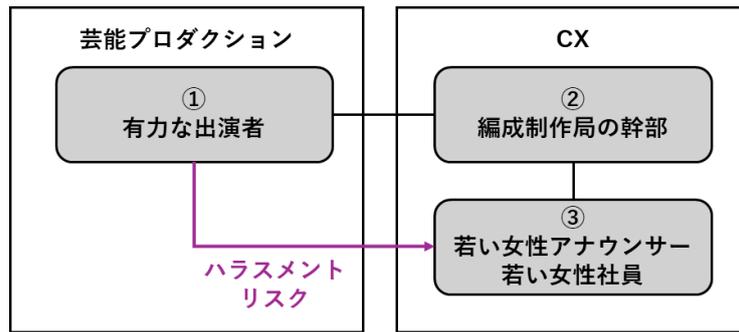
その理由は、CX・FMH 経営陣の人権意識が低く、旧ジャニーズ事務所問題等を経てここ数年で高まったステークホルダーの人権意識との大きなギャップが露呈したことにある。

FMH は 2023 年 11 月に人権方針を策定公表したが、経営陣のコミットメントが不十分で社内浸透が図られなかった。この人権方針の策定公表の時期を挟んで、港社長らが加害男性の番組出演を継続していたことは、人権方針が形ばかりのものであったことを示している。

２　CX の人権意識を映し出す「性別・年齢・容姿などに着目して呼ばれる会合」

CX では、有力な取引先と良好な関係を築くために、「性別・年齢・容姿などに着目して呼ばれる会合」が開かれ、呼ばれた社員やアナウンサー[17]は取引先からハラスメント被害を受けるリスクに晒され、現実にハラスメント被害も起きていた。

本事案や類似事案に見られた具体例をあげると、2023 年 5 月に中居氏のマンションで開催された BBQ の会や、2021 年 12 月に外資系ホテルαのスイートルームにて開催され、タレント U 氏、中居氏、B 氏のほか、女性アナウンサーなどが参加した飲み会であるスイートルームの会が「性別・年齢・容姿などに着目して呼ばれる会合」に当たり、①有力な出演者と良好な関係を築くために、②編成制作局の幹部が声をかけ、③若い女性アナウンサーや若い女性社員が性別・年齢・容姿などに着目して会合に呼ばれていた。いずれの会合でも、有力な出演者からハラスメント被害に遭うリスクが存在していた（下図参照）。

[17] 取引先によっては、女性ではなく男性が呼ばれる会合もあり、ハラスメント被害を受けるリスクに晒されたのは、女性だけではなかった。

なぜ若い女性アナウンサー・女性社員がハラスメント被害に遭うリスクのある状況を回避できないのかといえば、②編成制作局の幹部と③若い女性アナウンサー・女性社員との間には、CX 組織上の上下関係に加え、キャスティングする側とされる側という権力格差が存在し、②編成制作局の幹部が①有力な出演者と良好な関係を築くための会合であるため、①有力な出演者と③若い女性アナウンサー・女性社員との間にも権力格差が存在し、③若い女性アナウンサー・女性社員は①有力な出演者との良好な関係を損なわないよう振る舞わなければならない状況が作り出されていたからである。

このように、②編成制作局の幹部が、③若い女性アナウンサー・女性社員をハラスメントリスクに晒しながら、①有力な出演者と良好な関係を築き、CX のキャスティング力を高めるという企業活動は、まさに CX 編成制作局の「業務」として行われており、この業務の成果による利益は CX に帰属する。CX では、港社長ら編成制作局の幹部が率先してこのような業務を推進していた。

３　人権意識の低い企業体質が生み出す「外部不経済」と「人的資本の毀損」

「性別・年齢・容姿などに着目して呼ばれる会合」のような、人権意識の低下した業務が CX 社内で罷り通ってしまう背景には、人権意識が低く、セクハラを中心とするハラスメントに寛容な CX 全体の企業体質がある。

当委員会の調査では、ハラスメント被害が蔓延していることが確認され、被害者が声を上げられない、声を上げても加害者が厳正に処分されない、逆に被害者が職場移動させられたり、肩身の狭い思いをするなどの状況が確認され、セクハラの加害者が役員に昇進している事案も判明した。このように役職員からのハラスメントに寛容な企業体質が、これと地続きにある取引先からのハラスメントにも寛容なリスク状況を生み出した原因であるといえる。

CX が過去に複数回実施した職場環境アンケートでは、CX の深刻なハラスメント状況が克明に表出されており、これを確認した経営陣は、ハラスメント被害の未然防止と早期発見をするための体制整備が強く求められていたが、経営陣はそうした対応を放置し、取締役会や監査等委員会・監査役はこうした状況を見逃した。

こうした企業体質の中で、CX で働く限りは、ハラスメントの耐性（感覚の麻痺も含む）や回避能力を持つように求められ、これができなければ組織の中で疎外され切り離されるという状況が生まれた。本事案の被害女性もこうして切り離された１人に数えられる。

このように、社員にハラスメントリスクやハラスメント被害の不利益を負わせながら、収益を上げるという CX の事業活動は、まさに人権分野における「外部不経済」[18]を生み出し、事業活動に必要不可欠な「人的資本を毀損」するものと評され、CX の事業のサステナビリティは、大きな危機に瀕しているといえる。

第 1 回目のクローズド記者会見の直後から、多くのスポンサー企業が広告出稿の差止め、差替えに動いたことは、このような「外部不経済」への当社の対応に大いに疑問を感じ、人権侵害を助長する企業とみなされないための自衛措置に出たものと受け止める必要がある。

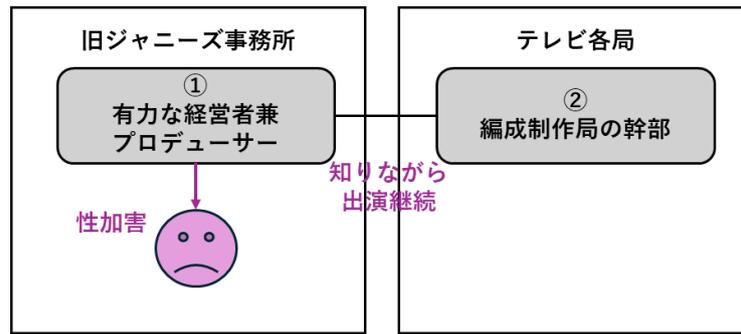
４　旧ジャニーズ事務所性加害問題との比較

2023 年に問題化した旧ジャニーズ事務所問題では、①ジャニー喜多川氏（以下「ジャニー氏」という）という有力な経営者兼プロデューサーによる人権侵害を知りながら、②CX を含むテレビ各局の編成制作局の幹部がジャニーズタレントの番組出演を継続したことが、人権侵害を助長したのではないかという形で問題視された（下図参照）[19].[20]。

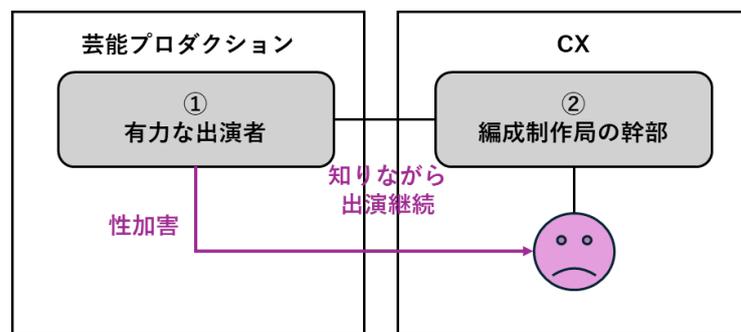
---

18 ある企業や消費者の経済活動が、市場取引によらずに第三者（ステークホルダーを指し、社員も含まれる）に回復困難な不利益・損害を与えること。

19 旧ジャニーズ事務所が設置した外部専門家による再発防止特別チームの 2023 年 8 月 29 日付調査報告書（公表版）は、「テレビ局をはじめとするマスメディア側としても、ジャニーズ事務所が日本でトップのエンターテインメント企業であり、ジャニー氏の性加害を取り上げて報道すると、ジャニーズ事務所のアイドルタレントを自社のテレビ番組等に出演させたり、雑誌に掲載したりできなくなるのではないかといった危惧から、ジャニー氏の性加害を取り上げて報道するのを控えていた状況があったのではないか」（53 頁）、「メディアは取引関係の中でその影響力を行使することにより人権侵害を即時にやめさせるべきであったし、また、そうすることができたはずであった。そして、このような極めて悪質な人権侵害が行われた高度の蓋然性を認識しながら、その事実を頑なに否定して何ら適切な対応をしてこなかったジャニーズ事務所は、メディアその他の取引先等が適切な人権デュー・ディリジェンスを実施するならば、人権尊重・保護の見地から問題のある企業であるとして取引を断絶され、企業として存亡の危機に立たされることがあってもおかしくない立場にあった」（65 頁）と述べる。

20 TBS ホールディングスが設置した旧ジャニーズ事務所問題に関する特別調査委員会の 2023 年 11 月 26 日付報告書 34 頁は、「ジャニーズ事務所は多くの魅力あるタレントを抱えるビジネスパートナーだったことは間違いなく、その大きな影響力ゆえ『圧力や忖度があった』と捉える関係者がいる現実を直視する必要がある。（中略）確かに、魅力あるタレントを起用し、高い視聴率を獲得すれば、TBS の放送事業に利益をもたらす。このため、ジャニーズ事務所所属のタレントが人気を博すようになるにつれて、TBS 側が、事務所との良好な関係性を維持するための『特別な配慮』を強めてきた歴史が、当委員会の調査で改めて明らかになった。」と述べる。

CX が 2023 年 10 月 21 日に放映した「旧ジャニーズ事務所の性加害問題と“メディアの沈黙”」と題する検証番組では、編成制作局長の G 氏が、次のように反省の弁を述べた（下線は当委員会）。

「制作現場は、ヒット番組を作りたいと日々取り組んでいて、人気タレントをキャスティングしたいと常に考えています。その中で、魅力あるタレントが多く所属し、多くの番組に影響力を持つ旧ジャニーズ事務所に対して、徐々に特別視するような空気ができ上がっていったことは否めません。そうしたことが、性加害を見逃したことにつながったのだと思います。あらためて、行き過ぎた部分を見直し、適切な関係を築いていく必要があると考えています。」

しかし、ちょうど同期時に進行していた本事案への対応では、①中居氏という有力な出演者による人権侵害を知りながら、②CX の編成制作局長ら 3 名が中居氏の番組出演を継続していた（下図参照）。

旧ジャニーズ事務所問題では、被害者は旧ジャニーズ事務所の中にいたので、テレビ各局は報道や人権侵害を認定した判決で人権侵害を外から知ることになった。しかし、本事案では、被害女性は CX の中にいて CX に被害申告したので、CX は人権侵害を明確に認識した。加えて、CX は「性別・年齢・容姿などに着目して呼ばれる会合」によりリスクを高めていた。したがって、番組出演の打切りなど、被害者の人権救済のため行動する必要性は、旧ジャニーズ事務所問題のときよりも格段に高かったといえる。

港社長ら 3 名は、いずれも編成制作ラインであり、また有力な取引先と良好な関係を築くための「性別・年齢・容姿などに着目して呼ばれる会合」という悪しき慣習の中に身を

置いてきた。こうした極めて同質性の高い３名が、「番組のことは編成ごと」として、外部（コンプライアンス推進室、弁護士、人権救済の専門家など）に助言を仰がず、偏狭な視野で意思決定をしてしまったことが、大きな間違いを生んだ。

旧ジャニーズ事務所問題を経て人権意識が高まった視聴者に対し、中居氏出演番組を視聴させたこと、同じく人権意識が高まったスポンサーに対し、中居氏出演番組への広告出稿をさせたことは、CX が視聴者とスポンサーを欺いたに等しく、強い非難に値する。

第３　CX 役員の意思決定、組織風土、ガバナンスについて

１　「原局主義」の独善的判断で前に進める行動様式

編成制作ラインの３名による本事案への対応でも見られたように、CX の経営陣の意思決定の特徴として、外部に助言を仰ごうとせず、「原局主義」で独善的に物事を判断して前に進めてしまう行動様式がある。

その理由について、テレビ局は日々刻々と番組を制作して放送するのが日常業務であり、いちいち放送を止めてじっくり考える時間などなく、走りながら考えてどんどん現場で問題を解決して前に進めていかなければならない、という習慣が染みついていることを指摘する声もあった。

2020 年のテラスハウス問題では、6 月 29 日に CX の検証報告書が作られたが、検証の主体は、コンテンツ事業センター・コンテンツ事業室・編成メディア推進室・企業広報室の社員であり、弁護士や精神科専門医への聞き取りが添えられたものの、問題を起こした原局による「自己検証」の域を出ていなかった。

2023 年の旧ジャニーズ事務所問題では、「旧ジャニーズ事務所の性加害問題と“メディアの沈黙”」と題する検証番組が制作され、10 月 21 日に放映されたが、検証の主体は、編成制作局・報道局・情報制作局であり、大学教授のコメントが添えられたものの、問題を起こした原局による「自己検証」の域を出ていなかった。そして、CX としての検証報告書は作られなかった。

この 2 件の重大な人権問題に対する CX の対応を見ると、やはり「原局主義」で独善的に「自己検証」を済ませて前に進めてしまうという行動様式が表れている。問題を起こした原局から独立したコンプライアンス推進室や取締役会・監査役による「客観的な検証」は行われておらず、その必要性が取締役会・監査役において議論されたこともない。

そして、本事案報道への対応においても、CX は石原常務を責任者とし、広報局・コンプライアンス推進室・編成局といったメンバーに外部弁護士を添えた社内特別調査チームによる「自己検証」で乗り切ろうと企図していた。これだけマスメディアで報道され、ステークホルダーへの説明責任を強く意識しなければならない局面に至っても、CX 経営陣は「自己検証」という行動様式から脱却することができず、それは 1 月 17 日の港社長のクローズド会見の失敗まで続いた。そこには、客観的な調査を行ってステークホルダーへの説明責任を全うしようという意識が決定的に欠落していた。

このような行動様式を繰り返してきたことから、CX は過去に重大な人権問題に直面しても、組織として何も学習することができず、経営陣や取締役会・監査役が人権意識を高

めることもできなかった。

２　「思慮の浅さ」「集団浅慮」を生む組織の同質性・閉鎖性・硬直性

本事案への対応では、港社長と大多専務という CX の経営中枢を担う取締役 2 名が、極めて「思慮の浅い」経営判断の誤りを犯した。本事案報道への対応でも、CX 経営陣は、報道否定リリースやクローズド記者会見という失敗を重ね、「集団浅慮」という状況を生み出した。

CX の経営陣が、どうしてこのような役員としての資質・能力に疑問を呈されるような判断と行動を繰り返すのかといえば、取締役会による役員指名ガバナンスが機能不全に陥っているからである。

当社には、ごく抽象的な役員指名方針しか存在せず、取締役の指名は、客観的基準に基づいて厳正に行われてこなかった。指名された取締役も、役員としての資質・能力を涵養するためのトレーニングを受けてこなかった。

こうした杜撰な役員指名の背景には、組織の強い同質性・閉鎖性・硬直性と、人材の多様性（ダイバーシティ）の欠如がある。年配の男性を中心とする組織運営は、「オールドボーイズクラブ」と揶揄される。現場ではセクハラを中心とするハラスメントに寛容な企業体質が形成され、女性の役員や上級管理職への登用が一向に進まず、旧態依然とした昭和的な組織風土がいまだに残存している。

取締役会には、錚々たる経歴を誇る 7 名の社外取締役が就任しているが、いずれも日枝氏の知己として招聘されており、日枝氏の時代を終わらせて次世代に経営をアップデートしようという意欲に乏しかった。当社側も、社外取締役の豊富な経験や知見を積極的に取り込んでコーポレートガバナンスのレベルアップを図ろうという意欲に乏しかった。

その結果、取締役会のガバナンス機能は脆弱なままで、内部統制の重大な不備が長年放置されてきた。役員指名・報酬ガバナンスの要である経営諮問委員会を取締役会が十分に機能させることもなく、FMH 監査等委員会・CX 監査役の機能強化も図られてこなかった。次世代を担う経営人材を時間をかけて育成するためのサクセッションプランについても十分に議論されてこなかった。日枝氏がフジサンケイグループの代表を務め、グループ全体の人事を手放さないことにも、何らアクションをとってこなかった。

もっとも、2025 年 1 月 17 日の港社長のクローズド会見の失敗を受けて、社外取締役 7 名が経営刷新小委員会の設置などアクティブに行動を開始したことは、重大な変化の兆しとして注目に値する。

３　「××階」というブラックボックスにおける意思決定

本事案への対応について、被害女性に関する情報は、被害女性と直接やりとりするアナウンス室の F 氏と医師 2 名が持っており、加害男性に関する情報は、加害男性と直接やりとりする B 氏が持っていた。しかし、こうした現場情報は、G 編成制作局長を経由して「××階」にいる港社長に伝言されるのみで、最終意思決定者である港社長が、これらの現場情報を持っている者と直接やりとりして意見を聞いたり、一堂に会して全ての情報を

共有して議論することはなかった。
本事案報道への対応についても、報道対策チームが報道機関からの質問状を検討し、外部弁護士の意見を聞くなどして対応を協議していた。しかし、こうした現場情報は、石原常務を経由して「××階」にいる港社長に伝言されるのみで、最終意思決定者である港社長が、これらの現場情報を持っている者と直接やりとりして意見を聞いたり、一堂に会して全ての情報を共有して議論することはなかった。
企業価値毀損の危機に直面する危機管理（クライシスマネジメント）の場面では、平時にある組織の縦の階層を取り払って、現場情報を持つ者と最終意思決定者とが一堂に会し、全ての情報を共有して議論することで、迅速に最適解を導き出すことが求められ、これが常道といわれている。
しかし、本事案への対応でも、本事案報道への対応でも、CX ではこうした危機管理の常道からは外れて、平時にある「××階」という組織の縦の階層を維持したまま、現場情報から離れたところで意思決定が進められた。これが CX が危機管理に失敗して企業価値を毀損した一因である。
また、CX では従来から、現場情報を持つメンバーが協議した内容を上程したものが、「××階」というブラックボックスの中で意思決定され、その結果が下命されるというプロセスが常態化してきた。
そこでは、誰が最終意思決定者なのか（社長なのか、会長なのか、日枝氏なのか）という責任の所在が不明確であり、上程した内容がどのような理由で変更されたかの理由も不透明であった。こうした責任の所在の明確性やプロセスの透明性を欠く「××階」の意思決定は、社員から見て、意思決定に対する納得感の乏しさ、経営陣に対する信頼感の低さ、経営と現場の心理的な乖離という弊害に繋がっていた。

4　日枝氏の経営責任について

当委員会が行った役職員アンケート（第 2 回）では、「日枝久氏がフジテレビグループの人事権を掌握しているという見方がありますが、そのように感じますか。」という質問に対し、「感じる」という回答が約 82％であった。また、「組織にどのような影響があると感じますか」という質問では、「役員が日枝氏の方ばかり見て行動している」「実力や素養に関係なく日枝氏に気に入られた人物が出世する」という選択肢を過半数の回答者が選択した。また、当委員会は、CX の局長以上の人事は全て日枝氏が決めているという話も複数回聞いた。
当委員会が調査したところでは、日枝氏は、CX・FMH の代表取締役会長と代表取締役社長というトップ人事を決めていた。それよりも下層の人事は会長と社長が決めていたが、中には会長と社長が日枝氏にお伺いを立てている状況も見受けられた。
日枝氏は、1983 年に取締役に就任し、1988 年から代表取締役社長、2001 年から代表取締役会長を務め、2017 年から現在まで取締役相談役を務めている。長年にわたる功績と経営中枢への関与から、現在でも当社の経営に強い影響力を及ぼしており、当社の組織風土の醸成に与えた影響も大きいといえる。

もっとも、セクハラを中心とするハラスメントに寛容な企業体質は、日枝氏だけでなく、当社の役職員全員の日々の言動から形成されたものである。

また、上記の「××階」というブラックボックスにおける意思決定の慣習についても、日枝氏だけでなく、当社の歴代の会長と社長の日々の振る舞いが形成したものである。会長と社長の中には、社員からの信頼感が低いことを自覚し、自らの意思決定に日枝氏の権威を借用するために日枝氏にお伺いを立て、「××階」のブラックボックスを利用しているような振る舞いも見受けられたが、これは社長や会長が自ら決めるべき意思決定に対する責任感や当事者意識を削ぐという弊害が認められ、悪しき慣習というべきである。

そして、当社の代表取締役会長と代表取締役社長というトップ人事を含む役員人事は、本来ならば取締役会による「役員指名ガバナンス」が機能し、対外的な説明責任を伴って意思決定されるべきである。経営諮問委員会を十分に機能させなかったことも含め[21]、取締役会がこうした機能を果たしてこなかったことは、日枝氏のみならず取締役会メンバー全員に経営責任が認められる。港社長の任命責任を日枝氏に問う声もあるが、その任命責任は取締役会メンバー全員が負うべきである。

したがって、当委員会は、当社の経営に対する日枝氏の影響力さえ排除すればコーポレートガバナンスが機能するかのような安直な見方には与しない。取締役会メンバー全員が、役員指名ガバナンスを含むコーポレートガバナンス機能の強化に使命感を持ち、不断の努力を続けていかない限り、当社のコーポレートガバナンス機能の強化は図れないものと考える。

---

[21] FMH には経営諮問委員会があるが、同委員会に諮問して答申を得るのは取締役会であるし、同委員会は過去に機能してこなかった経緯もあるので、やはり取締役会が主導する必要がある。

第９章　再発防止に向けた提言

第１　ライツホルダー視点での人権侵害の被害者への対応

１　本事案の被害女性に対し真摯に謝罪し、対話を始めること

当社は、本事案の被害女性に対し、真摯に謝罪すべきである。ただし、その謝罪は、何が間違っていたのかについて、組織としての理解と反省を十分に深めた後に行われるべきである。

当委員会は、2025 年 1 月 27 日に就任した CX 清水社長から、被害女性に謝罪したいとの意向を示され、これを制止した。当委員会の調査が進行している中での謝罪が、CX からの圧力と被害女性に受け取られ、調査に支障が出ることを懸念したことに加え、何が間違っていたのかについて、組織としての理解と反省を十分に深められていない段階での謝罪は、単なる CX のポーズに終わる（そのことが二次加害になり得る）と判断したからである。

CX 清水社長は、2025 年 2 月 27 日に公表した「フジテレビ『再生・改革プロジェクト』の進捗について」の中で、「被害を申告したご本人から相談を受けていたにもかかわらず、会社として適切な対応を取ることができなかった」「コンプライアンスガイドラインに則った措置がなされず、適切な報告、事実調査を行うことなく、中居正広氏の起用を続けた」という 2 点を挙げて、お詫びの言葉を述べた。

しかし、間違っていたのはこの 2 点だけなのか、本調査報告書の指摘も踏まえ、取締役会において十分に議論を尽くし、組織として責任ある結論を出すべきである。その結論を出すのは、社長や再生・改革プロジェクトではなく、取締役会でなければならない[22]。

そして、被害女性に対し、これまで向き合い寄り添ってこなかったことを真摯に反省し、これを出発点として、被害女性との対話を始めるべきである。

２　被害者の心情に真摯に向き合い、被害を救済し、二次被害から守り抜くこと

当委員会は、類似事案等の調査の過程で、多くの被害者から話を聞き、その心情と向き合ってきた。被害者の多くは、ハラスメントに寛容な現在の CX の企業体質の中で、被害を申告して自分の居場所を失ってしまうことに強いおそれを抱いている。また、加害者や周囲から自分のことを詮索され、特定され、報復を受けること、SNS 等で誹謗中傷されることにも強いおそれを抱いている。

当委員会は、当社に要請し、2025 年 1 月 30 日の取締役会において、「1．第三者委員会の調査に協力した役職員に対し、決して不利益な取扱いをしない　2．第三者委員会の調査に協力した役職員に対して不利益な取扱いをした場合、 取締役会決議に違反する重大な不適切行為と認める　3．第三者委員会の調査に協力して不利益な取扱いを受けた役職員は、直ちに第三者委員会または会社に被害申告されたい」旨を決議し、開示してもらった。

---

[22] なお付言すると、CX 報道局は、当委員会の本調査報告書が開示された後に検証番組を制作して放送する予定とのことである。その際は、旧ジャニーズ事務所問題に関する検証番組が「自己検証」に終わり、CX 役職員の人権意識を高めることにつながらなかったという経緯も踏まえて、組織としての十分な検証を経た上で制作・放送されることを望む。

それでもなお、被害者は上記のような強いおそれを抱いていることを、当社は正しく理解し、被害者の心情に真摯に向き合い、被害を救済し、二次被害から守り抜くことを、決断し、実行すべきである。

また、当委員会の本調査報告書が開示された後、これまで声を上げることを躊躇してきた多くの被害者が、人権意識・被害意識を喚起され、あるいは二次被害のおそれが減じたことを感じとり、追加で被害申告をしてくることも十分に想定される。こうした事態に備えて、後述する人権救済メカニズムの構築を急ぐ必要がある。

３　二次被害を防ぐため、本調査報告書（実名版）を厳重に情報管理すること

第 1 章末尾に述べたとおり、当委員会は、第三者委員会は、関係者や取引先の実名（アンケート・ホットライン回答者やハラスメント被害者は匿名化されている）を記載した調査報告書（実名版）を二部作成し、これを FMH 代表取締役社長である金光氏と、CX 代表取締役社長である清水氏に一部ずつ交付し、厳重に保管して情報管理を徹底するとともに、今後の再発防止等の業務執行に活用することを申し入れた。

当社は、被害者のプライバシー保護や二次被害防止の観点から、厳重に情報管理すべきである。

第２　人権尊重を基軸に据えた事業と経営の体制構築

１　真に人権尊重に資する 3 つの取組みを迅速に進めること

当社は、改めて取締役会がリーダーシップを発揮してハラスメントリスクを含む当社における重要な人権課題に関して十分に議論を尽くし、①人権方針実施体制の見直し、②人権デュー・ディリジェンスの強化、③人権救済メカニズムの構築、という人権尊重のための 3 つの取組みを迅速に進めるべきである。

①人権方針実施体制の見直しについては、人事局や編成制作局なども含む部署横断的な体制を構築し、これを実施・監督していくことが必要である。

②人権デュー・ディリジェンスの強化については、一般的なアンケートの実施にとどまらず、ハラスメントを含む重大な人権侵害のリスクに関してより詳細な調査を行うとともに、番組出演者・芸能プロダクションを含む取引先の人権課題に関して調査や対話を進め、その人権侵害のリスクを防止・対応していく必要がある。

③人権救済メカニズムの構築については、人権侵害の被害者が安心・信頼して相談・通報できるように、被害者のケアや二次被害の防止を考慮しつつ、実効性のある人権救済メカニズムを強化・構築していくことが必要である。

上記のとおり、本調査報告書が開示された直後に、人権侵害の被害者が追加の被害申告をしてくることも十分に想定される。これまでの当社のハラスメントに関する相談・通報窓口が社員から信頼されていなかったことを踏まえると、既存の相談・通報窓口の機能を強化し信頼を回復するには時間を要し、十分ではない。緊急的な措置として、社外に新たに、人権侵害に関する相談・通報を受け付ける人権救済窓口を設置することが必要である。このような社外窓口は、弁護士や臨床心理士など人権救済の専門家のサポートの下で、被

害者のケア・対話や客観性・独立性を有する事実調査を実施すると共に、二次被害の防止、被害者の救済、是正措置（必要な場合には、人権侵害を行った者への適正な処分を含む）についての当社への助言・モニタリングを行う機能が重要となる。そして、時間をかけて、こうした機能を社内の相談・通報体制に取り込んでいくことが考えられる。

そして、スポンサーもまた CX に対し人権デュー・ディリジェンスを実施している状況下では、上記①②③の取組みの方針や進捗状況を CX が具体性と透明性をもって開示していくことが、スポンサーからの広告出稿の再開を受けていくために重要となる。これらの取組みが今後の CX の事業活動の基軸に据えられることを考えれば、その取組みは迅速に進める必要がある。

２　ハラスメントという重要な人権問題に関するリスク管理体制を見直すこと

性的暴力・ハラスメントなどの人権問題は、当社経営に重大な影響を与える重要な経営課題であることを認識し、取締役会のリーダーシップの下で、そのリスクを効果的に管理するためにコンプライアンス・リスク管理体制を強化する必要がある。

具体的には、リスク管理を原局任せにする「原局主義」から脱却し、社内のコンプライアンス専門部署に情報を共有し、組織的に対応する体制を整備すべきである。

また、アナウンサーが特に脆弱な立場におかれていることを認識し、ハラスメントや誹謗中傷などのリスクを管理し、職場環境を改善する体制を整備する必要がある。

リスク管理体制は、リスクベース・アプローチに基づき、リスクの高い箇所にリソースを集中的に投入するものとする必要がある。

被害の未然防止を図る体制（予防統制）の構築として、ルールの明確化、加害者になり得る層への教育研修（人権意識の涵養）などを行う必要がある。

被害の早期発見・早期是正を図る体制（発見統制）の構築として、被害者になり得る層への教育研修（人権意識の涵養）、コンプライアンス推進室の信頼回復、人権救済メカニズムの構築などを行う必要がある。

こうした施策の推進も、コンプライアンス推進室などの部署に任せきりにするのではなく、取締役会がリーダーシップを発揮して進めるべきである。

３　取引先・取材先からのハラスメント（カスハラ）に対応する体制を構築すること

有力な取引先やと良好な関係を築くための「性別・年齢・容姿などに着目して呼ばれる会合」という悪しき慣習が、CX の社員が取引先の関係者からハラスメントを受けるリスクをもたらしてきた。このような慣習は、組織の人権侵害リスクを「助長」する可能性があり、かつ人的資本を毀損するおそれがある。

過去の悪しき慣習を一掃し、取引先（出演者、芸能プロダクション、制作会社、スポンサー、広告代理店など）・取材先からのハラスメントに対応する体制を構築するとともに、取引先・取材先との健全な関係性を構築するための双方向の対話を始めるべきである。

なお、「性別・年齢・容姿などに着目して呼ばれる会合」を一掃する際は、若い女性アナウンサーや若い女性社員が、男性に比べて機会を減じられる不利益を被らないよう、十分

な配慮が求められる。

そして、より包括的なカスハラ対応として、取引先や取材先からハラスメントや不当要求を受けたときの現場対応、相談先、サポート体制などを構築し、これをまとめた現場マニュアルを配付して研修周知するなど、カスハラから社員を守ることが求められる。

4　人材の多様性（ダイバーシティ）の確保

前記のとおり、組織の強い同質性・閉鎖性・硬直性と、人材の多様性（ダイバーシティ）の欠如が、思慮の浅い経営判断、セクハラを中心とするハラスメントに対する感度の低さをもたらしている。ジェンダーダイバーシティをはじめとする多様性を確保し、同質性等による弊害を解消することは、当社における喫緊の課題である。

支配的な地位に年配の男性が多いという男性優位構造が強い組織であることから、年齢構成の多様性を持たせることに加え、特に女性役員や上級管理職の女性比率を上げることは早期に実現されるべきである。その際、若年層や女性が、単なる数合わせとしてではなく、個人として尊重されること、安心して自由に意見を述べられることが重要である。

また、女性に、「セクハラの受け流しスキル」や「女性ならではのケア・配慮」が求められたり、リーダー職に就くためには女性に男性と同じように働くことを求める組織風土も一定程度存在していることからすると、女性その他のマイノリティが能力を発揮しにくい職場であると思われるため、ジェンダーギャップやジェンダーバイアスの視点を持ちながら、職場環境の改善にも取り組むことが肝要である。

第３　取締役会及び監査等委員会・監査役のコーポレートガバナンス機能の強化

１　2025年6月の定時株主総会に向けて役員指名ガバナンスを機能させること

2025年1月27日のCX取締役会で、嘉納会長と港社長が引責辞任し、清水社長が就任したが、この役員人事は緊急措置として行われたものであり、役員指名ガバナンスが機能したものではなかった。

FMHは2025年6月に定時株主総会を予定しており、これに先立つ取締役会で、取締役選任議案を審議して決議することになる。この取締役選任議案を策定するプロセスにおいて、取締役会は、役員指名ガバナンスを有効に機能させる必要があり、そのプロセスを含めて株主に対して説明責任を十分に果たすべきである。

したがって、ステークホルダー目線を有する社外取締役が主導して、取締役会メンバーの多様性の確保、長期在任者の適格性、年齢層の若返り、重要な経営課題に対処できるスキルの特定とスキルマトリックスへの反映など、役員指名ガバナンスに必要な議論を十分に尽くした上で、取締役選任議案を策定すべきである。

また、FMHのCXに対するグループガバナンス機能を強化するために、役員の兼任をどうするのか、FMH監査等委員会とCX監査役との自己監査の問題をどう解決するのかも議論すべきである。

日枝氏をFMHとCXの取締役相談役、フジサンケイグループの代表という地位に留め置くのか、その扱いがステークホルダーから理解されるのか、いかにして社員の経営陣に

対する信頼感を取り戻すのか、という議論も必要になる。

２　2025 年 6 月以降にガバナンス機能を強化すること

2025 年 6 月の定時株主総会で新たな取締役会が組成されたら、役員指名ガバナンスの次には、役員報酬ガバナンス、次世代の経営人材を育成するサクセッションプランにも迅速に着手すべきである。

また、CX の事業活動の「外部不経済」「人的資本を毀損」という問題にも向き合い、CX の事業のサステナビリティに向けた議論を迅速に進めるべきである。

そして、社外取締役が中心となって、外部専門家のサポートも得ながら、今後当社が進める再発防止措置の実践状況を監督するモニタリング機関を設置し、再発防止措置の実践状況を定期的に開示して説明責任を果たすことが、スポンサーをはじめとするステークホルダーからの信頼回復のために必要である。

第４　メディア・エンターテインメント業界全体で協働すること

国連ビジネスと人権作業部会は、2024 年 5 月 1 日に国連人権理事会に報告した訪日調査の報告書の中で、日本のメディア・エンターテインメント業界について、「放送局、出版社、大手広告会社などの主要企業は、性的虐待を予防し、人権リスクに対処するためにビジネス関係における影響力を行使することによる人権尊重責任を果たしていません。」と指摘した。

性的暴力・ハラスメントという人権課題は、CX に固有のものではなくメディア・エンターテインメント業界における構造的な課題である。セクハラが行われても、「ここは芸能界だから」という加害者の甘えが罷り通り、それが被害者の諦めを生み、被害が再生産されてきた。

また、本調査報告書では正面から取り上げなかったものの、この業界には、力関係で劣後する制作会社、プロダクションなどの協力会社の役職員、タレントやフリーランス等に対する各種ハラスメントの問題も見受けられるところである。

この状況のまま放置されれば、この業界に人権意識の高い有望な若い人材が入ってくることも定着することも困難となり、いずれは業界の人的資本が枯渇するおそれがある。CX が直面する問題は、業界全体が直面する問題であり、業界全体のサステナビリティの問題である。

そして、こうした業界の人権課題に対する指摘がある中で、これまで巨額の広告出稿料を投じて広告効果を得てきた多くのスポンサー企業もまた、この業界の一員である。

業界の第一線で長年活躍してきたトップタレントが引退に追い込まれ、スポンサーが CX への広告出稿を全面停止したという未曽有の事態に直面したメディア・エンターテインメント業界は、今こそ業界全体での協働（コレクティブアクション）をとり、業界の健全化に向けた取組みを進めるべきである。

結　語

当委員会の調査に対して、当社の役職員の皆様には、大変真摯にご協力をいただいた。所期のスケジュールどおりに調査報告を終えられたことに、深く感謝を申し上げたい。とりわけ、勇気をもってハラスメント被害を当委員会に申告し、当社の実情や問題を教えてくださった役職員と関係者の皆様には、あらためて御礼を申し上げたい。

本調査報告書による報告内容が、CX だけでなくメディア・エンターテインメント業界にとって、そして、広く企業にとっても、今後の人権尊重に基づく経営を推進する契機となることを希望する。また、社会全体において、将来の人権侵害の予防と被害者救済につながる取組みが推進されることを期待する。

日本のメディア・エンターテインメント業界における性暴力の人権問題としては、2023年の旧ジャニーズ事務所問題という先行事例をあげることができる。

しかし、同事務所は、業界への影響力は大きかったものの、非上場の同族会社であった。東京証券取引所プライム市場に上場する FMH の中核子会社 CX を舞台とした本事案は、グローバルな資本市場から注目を集めるという意味でも、影響力の大きい問題といえる。

本事案で CX が直面した「ビジネスと人権」の問題と、取引先からの「カスタマーハラスメント」の問題は、いずれも日本企業がここ数年で急速に実務対応を求められるようになった、「過渡期」のテーマであった。

しかし、その「過渡期」において、事業環境の変化やステークホルダーの要求水準の高まりを注視せず、時代の変化に即応して経営をアップデートしてこなかったことが、今の事態を招いた。当社の取締役会メンバーの経営責任は、重いというべきである。

これからの企業経営は、ライツホルダーの人権尊重と人的資本が一つの基軸になると思われる。社員が人権侵害を受けても、声を上げることができる、救いを求めることができる職場、みんなが前を向いていきいきと能力を発揮できる働きやすい職場でなければ、その会社に未来はないだろう。

当社の救いは、ステークホルダーへの説明責任に向き合おうとしない経営陣に対して、敢然と反旗を翻した数多くの社員がいたことである。

彼ら彼女らが、当社の次世代を担い、どこよりもクリーンで活力溢れる会社へと変革を成し遂げて、業界全体の健全化をリードしていく存在になることを強く願う。